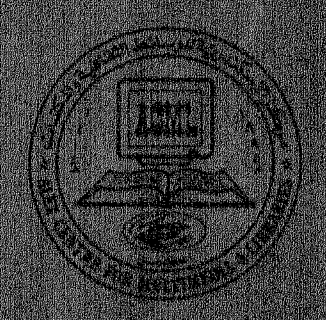
التخطيط الإستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات

تأليف : شايلا كورول

ترجمة : الدكتور حشمت قاسم
أستاذ علم المكتبات والمعلومات
كلية الآداب - جامعة القاهرة

محرر السلسلة الأجنبية : سيلفيا ب. ويب
محرر السلسلة العربية : الدكتور شوقي سالم





مركز الإسكندرية للوسائط الثقافية والمكتبات
(أسلبل - مصر)



التخطيط الإستراتيجي
لخدمات المكتبات والمعلومات

تأليف : شايلا كورُّول

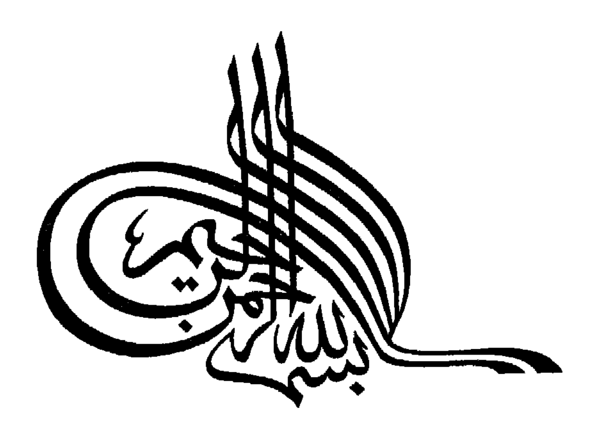
ترجمة : الدكتور حشمت قاسم
أستاذ علم المكتبات والمعلومات
كلية الآداب - جامعة القاهرة

محرر السلسلة الأجنبية : سيلفيا ب. ويب
محرر السلسلة العربية : الدكتور شوقي سالم

سلسلة " أسليب *Aslib* " للمعرفة
مؤسسة إدارة المعلومات *Aslib* - *إنجلترا*

مركز الإسكندرية للوسائط الثقافية والمكتبات
(أكمل - مصر)
١٩٩٨




بسم الله الرحمن الرحيم



التخطيط الإستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات

مركز الإسكندرية للوسائط الثقافية والمكتبات

(اكمل - مصر)

ص . ب . ١١٥ بريد السراي ٢١٤١١ - الإسكندرية - مصر

ت : ٥٤١١٧٤١ - ٥٤١١١٠٩ - ٥٤٥٧٣٥٢ - ٥٤٥٣٧١٤ فاكس : ٥٤١١٧٤٢

الرقم الدولي الموحد للكتب ٩٧٧-١٤٥٢-٦٣-٣ ISBN

رقم الإيداع القانوني ١٨٣٦/٩٨

ALEX CENTRE FOR MULTIMEDIA AND LIBRARIES

(ACML - EGYPT)

P.O. Box 115 Al - Saray 21411, Alexandria, Egypt

Tel.: (203) 5411741 – 5411109 – 5453714 Fax: (203) 5411742

ISBN: 977-1452-63-3

LEGAL DEPOSIT NO. 1836 / 98

تم النشر بواسطة مؤسسة " أسليب " (جمعية إدارة المعومات)
Information House, 20-24 Old Street, London ECIV 9AP, U. K.
تمت الترجمة في ١٩٩٨ بواسطة مركز الإسكندرية للوسائط الثقافية والمكتبات ـــ " أكمل مصر " باتفاق بين المؤسستين على ترجمة كاملة لسلسلة " أسليب " للمعرفة .

***

فهرسة المكتبة البريطانية :

التسجلية الببليوجرافية للنسخة الإنجليزية متاحة من المكتبة البريطانية

الرقم الدولي الموحد للكتب للطبعة الإنجليزية : ISBN 0 - 85142 - 330 - 2

فهرسة دار الكتب والوثائق القومية :

التسجلية الببليوجرافية للنسخة العربية متاحة من الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية .

الرقم الدولي الموحد للكتب للطبعة العربية (تدمك) : ٣-٥٢٦٣-١٤-٩٧٧

راجع هذا الكتيب للطباعة : مصطفى حسنين
قسم المكتبات - كلية الآداب - جامعة المنوفية

تظهر قائمة عناوين الكتب المنشورة في سلسلة أسليب للمعرفة
في الغلاف الخلفي لهذا الكتاب

أسليب ـ إنجلترا

لدى جمعية إدارة المعلومات " أسليب " ، ألفان تقريبا من الأعضاء المشتركون على مستوى العالم . وتدعم هذه المؤسسة بقوة أفضل السبل لإدارة موارد المعلومات.

تؤثر " أسليب " ،(مؤسسة إدارة المعلومات) ، على كافة أوجه الإدارة والتشريع في ما يتعلق بالمعلومات ، كما توفر خدمات المعلومات والاستشارة ، التدريب والتطوير للمهنيين ، تشغيل الاختصاصيين ، نشر الصحف الثانوية والأساسية ، أعمال المؤتمرات ، الأدلة ، والدراسات .

يمكن الحصول على مزيد من المعلومات حول " أسليب " من :

Aslib, The Association for Information Management
Information House, 20-24 Old Street, London EC1V 9AP, U. K.

أكمل – مصر

" مركز الإسكندرية للوسائط الثقافية والمكتبات " (أكمل – مصر) هو شركة مساهمة مصرية برأسمال مصري عربي وتدعمها شركات ومؤسسات مصرية وعربية ودولية في مجال ميكنة المكتبات وتقديم تقنية المعلومات الحديثة لتطوير بنية المكتبات والمعلومات المصرية وتوفير الوسائط الثقافية وأوعية المعلومات المختلفة إلى الهيئات المصرية والعربية .

إضافة إلى خدمات الموزعين والمجمعين وخدمات المراجع ، وتوفير الأدوات الأساسية في مجال المكتبات والمعلومات ، وإنتاج وسائط المعلومات بأحدث تقنية متوفرة ، وأيضا تنظيم التدريب قصير وطويل الأجل في مجالات المعلوماتية وتقنية المعلومات المتطورة .

مركز الإسكندرية للوسائط الثقافية والمكتبات (أكمل – مصر)

ص. ب. ١١٥ بريد السراى ٢١٤١١ – الإسكندرية – مصر

تليفون :٥٤١١٧٤١ (٢٠٣) – ٥٤١١١٠٩ (٢٠٣)

٥٤٥٧٣٥٢ (٢٠٣) – ٥٤٥٣٧١٤ (٢٠٣)

فاكس : ٥٤١١٧٤٢ (٢٠٣)

E - mail : alexcntr@ritsec2.com.eg
hotmail: ssalem049@hotmail.com

محررة السلسة الإنجليزية – سيلفيا ب. ويب

سيلفيا ويب هي مستشارة معروفة ، مؤلفة، ومحاضرة في حقل إدارة المعلومات. نُشر كتابها الأول "إنشاء خدمة المعلومات" من خلال جمعية إدارة المعلومات،(أسليب) ، وبيع كتابها في عدة بلدان يفوق عددها الأربعين. لدى سيلفيا ويب خبرة في العمل في كل من قطاعات الجماهير والقطاعات الخاصة، بداية من المكتبات العامة إلى المنظمات المحلية والدولية. لقد عملت سيلفيا ويب أيضا كمحاضرة في كلية أشريدج للإدارة، وتخصصت في الإدارة والمهارات الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص، وهو الأمر الذي دفعها إلى تأليف كتابها الثاني "التطوير الشخصي في العمل في مجال المعلومات"، الذي نُشر أيضا بواسطة " أسليب ". وقد شاركت سيلفيا ويب في العمل في عدد من الجمعيات الاستشارية الحكومية، وشاركت بنشاط في "تعليم المحترفين مع " أسليب " و " مؤسسة المكتبات "، وهي أيضا النائب السابق لرئيس " جمعية علماء المعلومات " .

محرر السلسلة العربية : الدكتور شوقي سالم

شوقي سالم من علماء المعلومات العرب المتميزين في مجال تقنية المعلومات وله ثلاثة عشره كتاباً في تناول صناعة المعلومات ، إضافة إلى العشرات من الأبحاث والدراسات والتقارير والمقالات المنشورة ، تولى العديد من المناصب في المؤسسات الدولية والعربية في مجال المعلومات . أسس العديد من النظم ومراكز المعلومات المتخصصة . أنشأ منحة سنوية لتدريب أخصائيو المعلومات العرب مع الاتحاد الدولي للتوثيق والمعلومات (فيد) والاتحاد الدولي للمكتبات (أفلا) .

المؤلفة : شايلا كورُول

شايلا كورُول تعمل الآن مديرا لخدمات المكتبات والمعلومات بجامعة آستون . وقد درست المؤلفة الحضارة اللاتينية واليونانية بجامعة كمبردج ، ثم حصلت على الماجستير من جامعة سسكس Sussex ، وبدأت حياتها المهنية في قطاع المكتبات العامة ، ثم عملت بعد ذلك ولمدة عشر سنوات بالمكتبة البريطانية ، قبل انتقالها إلى جامعة آستون عام ١٩٩١ ، حيث كانت مهامها تتركز في التخطيط ورسم السياسات ، فضلا عن مسئوليتها عن عدد من الخدمات التي تقدم بمقابل يحقق عائدا للمكتبة ، وذلك في مجال العلوم والتقانة وبراءات الاختراع وإدارة الأعمال . وشايلا كورُول عضو في عدد من اللجان الوطنية ، ومن بينها المجلس التنفيذي للمؤتمر الدائم للمكتبات الوطنية والمكتبات الجامعية ، وكذلك اللجنة الاستشارية لنظم المعلومات في هذا المؤتمر .

المترجم : حشمت قاسم

حشمت قاسم من علماء المعلومات العرب الرائدين ، وهو حاصل على درجة الدكتوراه من جامعة لندن . ويعمل أستاذا لعلم المعلومات بكلية الآداب – جامعة القاهرة . عمل كأستاذ زائرا بالكثير من الدول العربية ، وقام بالتدريس في الكثير من الدورات التدريبية التي تعقدها المنظمات العربية للعاملين بالمكتبات ومراكز المعلومات ويُعد من الخبراء المتميزين في مجال تخطيط مراكز المعلومات ، حضر العديد من الندوات وحلقات البحث والمؤتمرات القومية والدولية .

للمترجم العديد من المؤلفات في مجال علم المعلومات فضلا عن العديد من الكتب المترجمة والمقالات وبحوث المؤتمرات التي كان لها عظيم الأثر في مجال المعلومات في الوطن العربي .



قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
مقدمة المترجم .	ك
١. مقدمة .	١
٢. سياق التخطيط الإستراتيجي .	٣
ما هو التخطيط الإستراتيجي ؟ .	٣
الأهداف والمزايا .	٤
المشاركة .	٦
المشكلات والمزالق .	٦
إدارة عملية التخطيط .	٧
تخطيط المكتبات وإستراتيجية المؤسسات .	٩
التخطيط الإستراتيجي وإستراتيجية التسويق .	٩
التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الأعمال .	١٠
٣. تحليل البيئة .	١٣
العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية .	١٣
التحليل القطاعي .	١٤
مقارنات الأقران .	١٥
التحليل الداخلي .	١٦
دراسة السوق .	١٨

تحليل البيانات .	٢٠
تحليل مظاهر القوة والضعف والفرص والتحديات .	٢١
افتراضات التخطيط .	٢٢
تسلسلات الأحداث .	٢٣
٤. التوجيه الإستراتيجي .	٢٩
الرسالة والرؤية والقيم .	٢٩
الغايات – المعايير .	٣٠
الرؤية والقيم .	٣٠
كيف تصاغ البيانات .	٣١
بيانات القيم – أمثلة .	٣٢
بيانات الرؤية – أمثلة .	٣٣
بيانات الرسالة – أمثلة .	٣٤
الأهداف والمرامي والإستراتيجيات .	٣٧
بيانات الأهداف – أمثلة .	٣٨
عوامل النجاح الحاسمة .	٤١
الإستراتيجيات .	٤٢
٥. من الإستراتيجية إلى التنفيذ .	٤٥
الإستراتيجيات العامة .	٤٥
وضع الإستراتيجية .	٤٧
معايير الإستراتيجيات .	٤٧
الطوارئ .	٤٨
المضامين التنظيمية .	٤٨
إطار حروف الإس السبعة .	٤٩

الإستراتيجيات المساندة .	٥٠
الخطط التنفيذية .	٥١
التخطيط التنفيذي .	٥١
المتابعة والتقييم والمراجعة .	٥٥
٦. الخاتمة – توثيق العلمية .	٥٧
النص المنشور .	٥٨
الموجز الإرشادي للتخطيط .	٥٩
الخلاصة .	٦٠
٧. قراءات إضافية .	٦١



مقدمة المترجم

يلاحظ المتتبع لتطور برامج الإعداد المهني والتأهيل في مجال المكتبات والمعلومات ، خلال العقود الثلاثة الأخيرة ، تزايد الاهتمام بقضايا التنظيم والإدارة على اختلاف مستوياتها . ويأتي هذا الاهتمام ، في نظرنا ، استجابة لعاملين أساسين ؛ أولهما انكماش الموارد المالية المتوافرة للمكتبات ومرافق المعلومات ، نتيجة لبعض الظروف الاقتصادية ، فضلا عن منافسة بعض أنواع المؤسسات الأخرى ، وثانيهما تعدد البدائل المحتملة لمتطلبات ومقومات تنفيذ نفس المهام والوظائف وتقديم نفس الخدمات ، مما يتطلب من القائمين على المكتبات ومرافق المعلومات القدرة على التقييم والمقارنة والاختيار وفقا لاعتبارات فعالية التكلفة . وكان من الطبيعي أن ينعكس هذا الاهتمام على الإنتاج الفكري في مجال المكتبات وتنظيم المعلومات ، حيث يتوافر الآن رصيد ضخم من الأعمال التي تتناول قضايا الإدارة في المكتبات ومرافق المعلومات على اختلاف أنواعها وتفاوت مستوياتها ، وتتوزع هذه الأعمال بين الكتب الدراسية ، والكتب التمهيدية ، والموجزات الإرشادية ، فضلا عن تقارير البحوث ، والأطروحات ومقالات الدوريات . وغني عن البيان أن للولايات المتحدة الأمريكية النصيب الأوفى في هذه الأعمال ، كما كان لها أيضا قصب السبق في الاهتمام بقضايا الإدارة .

وفي خضم فيضان الإنتاج الفكري في إدارة المكتبات ومرافق المعلومات ، وقع اختيارنا على هذا الكتاب الصادر عن مؤسسة " الأسليب ASLIB " ، الجمعية المهنية البريطانية العريقة ، التي تعرف الآن بجمعية إدارة المعلومات Association for Information Management ، وقد صدر هذا الكتاب ضمن سلسلة أدلة أسليب للمعرفة The ASLIB Know How Guide ، وهو من تأليف شايلا كورُول التي تعمل الآن مديرا لخدمات المكتبات والمعلومات بجامعة آستون . وقد درست المؤلفة الحضارة اللاتينية واليونانية بجامعة كمبردج ، ثم حصلت على الماجستير من جامعة سسكس Sussex ، وبدأت حياتها المهنية في قطاع المكتبات العامة ، ثم

عملت بعد ذلك ولمدة عشر سنوات بالمكتبة البريطانية ، قبل انتقالها إلى جامعة آستون عام ١٩٩١ ، حيث كانت مهامها تتركز في التخطيط ورسم السياسات ، فضلا عن مسئوليتها عن عدد من الخدمات التي تقدم بمقابل يحقق عائدا للمكتبة ، وذلك في مجال العلوم والتقانة وبراءات الاختراع وإدارة الأعمال . وشايلا كورُول عضو في عدد من اللجان الوطنية ، ومن بينها المجلس التنفيذي للمؤتمر الدائم للمكتبات الوطنية والمكتبات الجامعية ، وكذلك اللجنة الاستشارية لنظم المعلومات في هذا المؤتمر .

وفضلا عن مقدمة المؤلفة فإن هذا الموجز الإرشادي يشتمل على ستة فصول ، موزعة على المراحل الثلاث الأساسية للتخطيط الإستراتيجي ، بالإضافة إلى وراقية شارحة تعرف ببعض الأعمال المنتقاة في مجال إدارة المكتبات ومرافق المعلومات . ويقدم الكتاب مفاهيم وأساليب التخطيط والإدارة الإستراتيجية بأسلوب سلس مبسط ، تدعمه بعض الأمثلة التوضيحية والرسوم البيانية ، ومن ثم فإنه يمكن أن يفيد كلا من الدارسين ، والقائمين على إدارة المكتبات ومرافق المعلومات الحريصين على مواجهة التحديات بأسلوب منهجي منضبط . ونرجو أن نكون قد وفقنا ، في هذه الترجمة ، في نقل رسالة المؤلفة بأقل قدر من التشويه ، كما نرجو أن تسهم هذه الترجمة في توسعة قاعدة الإدارة من هذا العمل التمهيدي الأساسي .

والله تعالي من وراء القصد ، وهو سبحانه الهادي إلى سواء السبيل .

أ . د . حشمت قاسم

القاهرة ، ربيع الآخر ١٤١٨ هـ

فبراير ١٩٩٨ م

(١)

مقدمة

لقد أصبح التخطيط شاغلا أساسيا لمديري خدمات المكتبات والمعلومات ، حيث وضع الموقف الاقتصادي الراهن معظم مكتبات القطاع العام في ظروف صعبة ، كما أن كثيرا من وحدات المعلومات في مجال الأعمال والصناعة تكافح من أجل المحافظة على وجودها ، وهناك أمثلة على فرص إعادة النظر إستراتيجيا على المكتبات من أعلى ، وفي حالات أخرى لجأت المكتبات إلى مبادرة وقائية ، غالبا ما تتمثل في السعي لتحقيق التميز التكتيكي على غيرها من الوحدات التنظيمية . إلا أن قلة فقط من المكتبين تلقوا تدريبا نظاميا في التخطيط أو أتيت لهم فرصة تنمية مهاراتهم في الإدارة الإستراتيجية قبل الشروع في مثل هذه المحاولات .

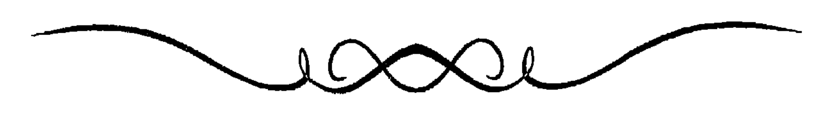
وهناك الآن رصيد متزايد من الإنتاج الفكري المهني حول تخطيط المكتبات ، إلا أن الغالبية العظمى من هذا الإنتاج أمريكية المنشأة ، مما يدل على أن مديري المكتبات في بريطانيا كانوا أقل سرعة من غيرهم في تقدير أهمية هذا الموضوع . هذا بالإضافة إلى ذلك الكم سريع التضاعف من المطبوعات حول الإستراتيجيات المؤسسية ، والإدارة الإستراتيجية والتخطيط ، والتي توافرت بكميات تؤدي إلى عجز رجال المعلومات المفتقرين إلى الرؤية الواضحة ، ببساطة عن معرفة نقطة البدء ، وما إذا كان من الممكن البدء بالكتب زهيدة الثمن المزركشة أم اقتحام واحد من الأسفار المعتبرة الكثيرة الموجهة لمجتمع طلاب إدارة الأعمال .

ويهدف هذا الدليل إلى مساعدتك على البدء ؛ فهو يشتمل على مقدمة في التخطيط الإستراتيجي ، تغطي الخطوات التنفيذية التي تمثل همزة الوصل الأساسية بين الإستراتيجية والعمل التنفيذي . وفي الوقت الذي يهدف فيه إلى تقديم التوجيهات العملية ، بالتركيز على أسلوب الموجزات الإرشادية ، فإنه يمهد أيضا لبعض المفاهيم والأساليب الخاصة بالإدارة الإستراتيجية ، التي يمكن تطبيقها بشكل مفيد في المكتبات . إلا أنه لا يمكن في دليل موجز كهذا التعمق في كثير من الأمور ، كما أنه لا يمكن أيضا تحقيق الشمول ، إلا أنه من الممكن لقائمة القراءة الشارحة الواردة في نهاية الكتاب ، أن تكفل لك القدرة على تجاوز هذه

الحدود إذا كانت لديك الرغبة في معرفة المزيد عن الإدارة الإستراتيجية من منظور إدارة الأعمال ، واستكشاف أساليب تطبيق بعض الأدوات المستخدمة والأمثلة المستشهد بها بمزيد من التفصيل ، أو القراءة حول الخبرات المكتبية العملية في التخطيط الإستراتيجي .

ونستعمل " المكتبة " و " المكتبي " و " مدير المكتبة " هنا كتعبير مختصر عن " خدمات المكتبات والمعلومات " و " وحدة المعلومات " و " اختصاصي المعلومات " و " عالم المعلومات " وهكذا . وهذا الدليل موجه لأولئك العاملين في مختلف أنواع بيئات خدمات المكتبات والمعلومات ، الكبيرة منها والصغيرة ، وإذا كانت الأمثلة تركز على بعض القطاعات أكثر من غيرها فإن هذا ليس إلا انعكاسا للنمط السائد في الإنتاج الفكري . وهذا بالإضافة إلى أن حدود المكتبات في تغير مستمر ، كما أن هذه الحدود تزداد الآن ضبابية نتيجة لارتباط المكتبات بمراكز الحاسبات الآلية ووحدات الوسائط Media ، وغيرها من المجالات في كل من القطاعين العام والخاص . وتحديد هوية مجال النشاط التطبيقي الذي ترتبط به أي من الخطوات الأساسية في التخطيط الإستراتيجي ، وكذلك الأسس واحدة سواء كنت تعمل بمكتبة تقليدية تعتمد على المطبوعات ، أو في بيئة تعتمد على الوسائط المتعددة عالية التقنية .

وينقسم هذا الدليل إلى ثلاثة أقسام رئيسية ، تتناول المراحل الثلاث المتميزة في التخطيط الإستراتيجي ، وهي التقييم أو التقدير البيئي ، والتوجيه الإستراتيجي ، ووضع الإستراتيجية. والفواصل بين هذه المراحل نظرية أكثر منها عملية ، حيث لا يمكن النظر إلى العملية باعتبارها خطية ، نظرا لأن التخطيط الإستراتيجي في جوهره عملية جماعية تكرارية تفاعلية ، تتطلب في الظروف المثالية جهودا بشرية على جميع المستويات ، وهي لا يمكن أن تنطلق ببساطة من البداية ثم تتطور بسلاسة إلى أن تصل إلى نهاية ، لأنه مع استمرار العمل في التخطيط وتوافر المعلومات الجديدة ، فإن الأمر قد يتطلب إعادة النظر في الأفكار المبكرة ، كما قد يكون من الضروري العودة من جديد وتكرار بعض الخطوات . إلا أننا فضلنا عرض الخطوات الأساسية هنا في تسلسلها ، مع التمهيد بفصل يحدد السياق ، والاختتام ببعض الملاحظات حول توصيف العملية وتوثيقها .



(٢)
سياق التخطيط الإستراتيجي

لماذا نخطط ؟ والإجابة الموجزة أن التخطيط يساعدنا في التأهب لمستقبل أفضـــل ؛ فهو ممارسة إدارية جيدة ، كما أنه غالبا ما يكون مطلبا تنظيميـــــا . إلا أن الأمـــر يتطلـــب استكشاف أهداف ومزايا تبني طريقة منهجية للتخطيط بشيء من العمق ، لأن إدراك القضايا الأساسية المحيطة بعملية التخطيط الإستراتيجي يكفل لنا القدرة على التعامل معـــها بنظـــرة واعية .

ما هو التخطيط الإستراتيجي ؟

من الممكن النظر إلى التخطيط باعتباره معادلا لعدة كلمات تبـــدأ بحـــرف " C " في الإنجليزية ، وهي التنسيق Co-ordination ، والمتابعـــة أو المراقبـــة Control ، والالـــتزام Commitment ، كمـــا تعنـــي الخطـــط أيضـــا بالتعـــاون وتضـــافر الجـــهود Collaboration ، والمشـــورة Consultation ، والاتفـــاق Consensus ، والاطـــراد Consistency ، وفوق كل ذلك التغيـــير Change ، والاختيـــار Choice ، والوضـــوح Clarity ، والإبداع أو الابتكار Creativity .

وتعني المراقبة Control في التخطيط الإستراتيجي مراقبة المستقبل قدر ما تعني وضع إجراءات المراقبة الخاصة بالتنفيذ ورصد آثار القرارات التخطيطيـــة فـــي الحـــاضر . وبينما يمكن للناتج المنظور المباشر لعملية التخطيط أن يكون وثيقة رسمية من نوع مـــا ، فإنه يتعين النظر إلى التخطيط الإستراتيجي باعتباره عملية مستمرة ، كما يمكن أن يكون من المفيد النظر إليه باعتباره مجموعة مترابطة من المشروعات التي أقرت في إطـــار متكـــامل متماسك ، والموجهة نحو هدف مشترك . والرحلة في التخطيط الإستراتيجي كما في كثـــير من أوجه النشاط البشري الأخرى ، لا تقل أهمية وحيوية عن الغاية المستهدفة .

وينهض التخطيط الإستراتيجي بشكل عام بالدور المزدوج الخاص بربط المؤسســـة ومن يعملون فيها بالبيئة ، فضلا عن تحقيق الوحدة والتوجيه لأنشطتها . لقد انتـــهى عـــهد الإستراتيجيات طويلة المدى الثابتة . فمن الممكن للحدود الزمنية للخطـــط الإســـتراتيجية أن

تكون في حدود ثلاث سنوات ، كما أنها قلما تتجاوز الخمس سنوات ، على الرغم من الحرص في غالب الأحيان على النظرة الأطول مدى على المستوى الأوسع . والمرونة هي السمة الأساسية ؛ فالمؤسسات بحاجة لأن تتوقع المستقبل طويل المدى ، ولكنها ينبغي أن تكون مرنة بقدر يكفل لها القدرة على الاستجابة لما قد يحدث حتما من انحراف عن التوقعات . وينبغي أن تتم المراجعات الإستراتيجية على فترات متقاربة ، وسرعة الاستجابة أهم من الدقة ؛ فمدى سرعة المؤسسة في الاستجابة لمطلب جديد أهم من التحقق مما إذا كان هذا المطلب قد تم بحثه وتحليله بشكل شامل .

وليس هناك تعريف معياري . والتخطيط الإستراتيجي عملية يتم فيها صياغة الغايات والأهداف والخطط ، ثم تنفيذها . وكل من الصياغة والتنفيذ من العمليات التطورية المستمرة . والتخطيط الإستراتيجي عملية يتم بمقتضاها ربط المؤسسة بفرص سوقها المتغيرة ، ومن بين اهتماماتها الأساسية الضغوط والقيود والفرص والتحديات والتهديدات في المجال أو القطاع الذي تتنافس أو تعمل فيه المؤسسة . وهي شكل من أشكال التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها.

والتخطيط الإستراتيجي إحدى عمليات إثارة الوعي أيضا ، حيث ينطوي على التفكير التحليلي التجميعي ، في نفس الوقت الذي يعتمد فيه على القدرات العقلية المختلفة . وهو موجه نحو المستقبل ، حيث يمكن أن يحاول التنبؤ بالمستقبل والتوائم معه ، أو يحاول تصور المستقبل والسيطرة على مجرياته . وهو موجه للتغيير ، حيث يقوم على تحليل الوضع الراهن والظروف المستقبلية المستهدفة ، ثم يضع الإستراتيجيات اللازمة للتحول من حال إلى حال . وينطوي التخطيط الإستراتيجي على الاختيار ، حيث ينظر في البدائل من بين الغايات والأهداف ، وكذلك الإستراتيجيات اللازمة لبلوغ الغايات وتحقيق الأهداف . وأخيرا ، يمكن النظر إلى التخطيط الإستراتيجي باعتباره عملية سياسية جماعية وعملية توعية مؤسسية في نفس الوقت .

الأهداف والمزايا :

من الممكن إيجاز الأهداف الأساسية لإعداد الخطة الإستراتيجية على النحو التالي :

- استيضاح الأهداف والغايات .
- تحديد الاتجاهات والأولويات .

- توفير إطار عام للسياسة والقرارات .
- المساعدة على توزيع الموارد واستغلالها بشكل فعال .
- إدراك المشكلات والقيود .

أما المزايا المحتملة لإنجاز هذه المهمة فتشمل التحسن العام في الفعالية الإدارية ، من خلال اتخاذ القرارات المطردة غير المتضاربة الناتجة عن الدراسة الواعية للأهداف والأولويات ، ودعم موقف المكتبة في المؤسسة الأم حيث تبدي قدرتها على السيطرة على القضايا الإستراتيجية ووضع خططها وفقا للاحتياجات المؤسسية المتوقعة ، وتقوية التزام العاملين بتطوير الخدمات من خلال تنمية الوعى بالقضايا والاتجاهات وإدراك السياق العام لما يقومون به من أعمال .

ومن الممكن ترجمة هذه المزايا العامة إلى قائمة مطولة من النتائج الإيجابية التي تمثل حوافز مهمة لخوض تجربة التخطيط الإستراتيجي .

- دعم الثقة في المكتبة في شتى أنحاء المؤسسة بإبراز معرفتها بأهداف المؤسسة وسبل تحقيق هذه الأهداف .
- تحسن فرص واحتمالات تمويل المكتبة ، حيث يمكن ربط ممارسات الميزانية السنوية وحالات التمويل الخاص بالنظرة الإستراتيجية .
- تحسن الروح المعنوية للعاملين ودافعيهم من خلال الشعور بقدرتهم على المشاركة الإيجابية في تشكيل مستقبلهم ، وممارسة المزيد من الرقابة على التغير ، بدلا من مجرد الاستجابة للقوى الخارجية .
- تحسن علاقات العمل ودعم روح الجماعة ، والشعور بالانتماء والهوية المؤسسية ، من خلال دعم مقومات الاتفاق والفهم المشترك لأهداف المكتبة ومراميها .
- دعم مقومات الرضاء الوظيفي ، حيث يتيح الإطار الإستراتيجي السليم إمكانية تفويض القرارات التنفيذية للمستويات الأدنى ، فضلا عن إقرار خطط الترقي للعاملين .
- تحقيق المزيد من إرضاء المستفيدين ، حيث يمكن للعاملين الاستجابة بشكل أكثر سرعة وطواعية ومرونة واطرادا ، وذلك من خلال سياسة وإطار لاتخاذ القرارات أكثر وضوحا.
- دعم مقومات العلاقات العامة ، بالحث على المشاركة في عملية التخطيط ، وتنمية الوعي بدور المكتبة ، وتقوية أواصر التواصل والتلقيم المرتد .

- تنمية المهارات والقدرات في تجميع البيانات وتحليلها ، والتفكير النقدي والإبداعي ، والاتصال الشفوي والتحريري .
- الارتفاع بمستوى صلاحية الخدمات وفعاليتها ، من خلال التشاور مع فئات المستفيدين ، ودراسة اتجاهات الخدمات والتطورات والفرص التنافسية .
- تدعيم مكانة المكتبة والعاملين بها ، وإتاحة الفرصة للتأثير في كبار المسئولين عن تشكيل الرأي العام ، وذلك عن طريق التعريف بالخطة ونشرها .

المشاركة :

لإشراك العاملين بالمكتبة على اختلاف مستوياتهم في عملية التخطيط مزايا لا حصر لها ؛ فمشاركة هؤلاء تتيح لهم القدرة على إدراك أسباب الحاجة إلى التغيير . أن من الممكن أن يتولد لديهم شعور قوي بضرورة المشاركة والالتزام بالقرارات التي يتم اتخاذها ، إذا ما أتيحت لهم فرصة الإسهام في وضع الخطة أو السياسة . كذلك يمكن لمناقشة التغيرات المحتملة في السياسات أو الخدمات ، مسبقا مع أولئك الذين يتأثرون بها ، يمكن أن تساعد في التحقق من المشكلات المحتملة في التنفيذ . هذا بالإضافة إلى أن العاملين القائمين على خدمات خط المواجهة عادة ما يكونون أقدر من غيرهم على ملاحظة استجابات المستفيدين للخدمات ، كما أنه غالبا ما تكون لديهم مقترحات قيمة لتطوير الخدمات . وأخيرا يمكن للاعتماد على فرق العمل الممثلة لكل الأقسام في إمعان النظر في مستقبل المكتبة ككل ، أن يساعد على تخطي الحواجز الفاصلة بين مختلف أقسام المكتبة .

المشكلات والمزالق :

لماذا تفشل الخطط ؟ قد لا يسفر التخطيط دائما عن النتائج المتوقعة . وهناك العديد من الأسباب المؤدية لذلك ، إلا أن من أكثرها شيوعا ضعف الالتزام ، والمفاجآت غير المتوقعة ، وانعدام المرونة ، والنظرة القصيرة ، والإخفاق في تحقيق الارتباطات الضرورية بين عملية التخطيط وواقع العمليات اليومية .

فالتزام الإدارة العليا أمر لا غنى عنه ، وخاصة فيما يتعلق بتوفير الموارد ، وكذلك الحال أيضا بالنسبة لالتزام هؤلاء الذين يتعين عليهم تنفيذ القرارات التي تنطوي عليها الخطة ، وهنا تكمن الحكمة من إتاحة فرصة مشاركة الجميع في عملية التخطيط . ولا يمكن

بحال في ظروف التغيرات السريعة تجنب الأحداث التي لم تكن في الحسبان ، والاختبار الحقيقي للخطة الفعالة هو قدرتها على استعياب الظروف المتغيرة والتأقلم معها ، وذلك بتوفير مقومات المرونة مع المحافظة على الاطراد في نفس الوقت . وغالبا ما تؤدي الأزمات العارضة إلى تحول الأنظار عن الأهداف بعيدة المدى ، فيما يعرف بمجموعة أعراض التنحية السريعة غير المنظمة لما هو مهم ، أما في حالة إتباع أصول عملية التخطيط بشكل مناسب ، وذلك عن طريق الخطط التنفيذية السنوية ، وتحقيق التكامل بين الخطوات التنفيذية الإستراتيجية والأنشطة اليومية ، فإن مخاطر حدوث ذلك يمكن أن تتضاءل . والاتصال عامل حيوي ، يمثل دعائم أسس كل هذه القضايا . أما الالتزام والمشاركة فهما مفتاحا النجاح .

إدارة عملية التخطيط :

تتطلب عملية التخطيط إدارة فعالة ، والخطوة الأولى قبل الشروع في المراحل الرئيسية التي سبقت الإشارة إليها ، هي التخطيط للعملية ، بتحديد المسئوليات ووضع برنامج زمني تقريبي . وكما سبق أن بينا فإن جميع العاملين ينبغي أن يشاركوا ؛ فمنهم من يمكن أن يضطلع بدور أساسي ، في حين يمكن للآخرين أن تكون مشاركتهم محدودة ، إلا أنهم ينبغي أن يكونوا دائما على وعي بما هو جارٍ ، وأن تتاح لهم فرصة الإطلاع على مسودات الوثائق وتسجيل ملاحظاتهم عليها . وينبغي أن يكون للمدير وفريق الإدارة العليا دورهم النشط ، على ألا يؤدي ذلك إلى استئثارهم بالسيطرة على مجريات الأمور ؛ فمن الممكن على سبيل المثال أن يكون من المفيد انسحاب القيادات الإدارية من بعض المناقشات وذلك لتشجيع المشاركة على أوسع نطاق والمناظرة بلا قيد . وهناك بعض المكتبات التي يتوافر بها فعلا عاملون يضطلعون بمسئوليات محددة مستمرة نحو تنسيق ومساندة أنشطة التخطيط . كذلك يمكن تشكيل مجموعات ولجان عمل أخرى في مختلف المراحل ، لمعاونة الفريق ، كما يمكن تنفيذ الأنشطة في جلسات عمل خاصة .

ولا ينبغي للعاملين في المكتبات الصغيرة أن تفوتهم فرصة العمل الجماعي ، ويمكنهم اتخاذ عملية التخطيط فرصة للاقتراب من المستفيدين ، وإشراكهم في مناقشة مستقبل المكتبة . وعلى جميع مديري المكتبات النظر فعلا لا في إشراك المستفيدين فحسب ، وإنما إشراك غيرهم أيضا ممن يهمهم أمر المؤسسة من الأفراد والجماعات ، كالموردين

مثلا ، وأعضاء مجلس الإدارة ، والمؤسسات الراعية أو المتعاونة ، واتحادات العمال ورواد العمل الاجتماعي . (والهدف من ذلك هو التأكيد على أن المهتمين بالخطة الإستراتيجية أوسع مدى مما يمكن توقعه في البداية) وتستعين كثير من المكتبات بالمستشارين أو المعاونين من خارج المكتبة أو المؤسسة للمساعدة في العملية كاملة أو في جزء منها ، وخاصة عندما تكون هذه المكتبات بصدد إعداد خطة الإستراتيجية لأول مرة . ومن الصعب تحديد المدى الزمني اللازم لوضع خطة إستراتيجية " من الصفر " نظرا لوجود كثير من المتغيرات ، إلا أنه من واقع الخبرة يمكن القول بأن أثني عشر شهرا يمكن أن تكون الحد الأدنى للمدى الزمني اللازم للحصول على ناتج مرضٍ ، حيث يتوقف الأمر على حجم المكتبة والعدد المتاح من العاملين ، ومدى الاعتماد على الدراسة الوصفية التحليلية ، والمساعدات الخارجية ... الخ . أما الجهد اللازم فيما بعد " لدفع " خطة قائمة قدما أو تجديدها فيتطلب وقتا أقل من ذلك ما دامت عملية التخطيط قد استقرت

وطبيعة مشاركة العديد من الأطراف المختلفة أمر أكثر تعقدا . ويحفل الإنتاج الفكري للتخطيط الإستراتيجي بالعديد من النماذج المختلفة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية ، والتي يمكن تقسيمها إلى " التسلسل من أعلى إلى أدنى " أو "التدرج من أسفل إلى أعلى" أو التعبير عنها بطريقة أخرى ، بالفرق بين صياغة الإستراتيجيات (عمدا) من أعلى ، وإتاحة فرصة نشأتها أو تشكلها من المستويات الدنيا . والمزج بين النموذجين هو الشائع في الممارسة العملية ، وأسلوب " تحديد الأهداف في المستويات الدنيا ووضع الخطط في المستويات العليا **goals down - plans up** " خير دليل على ذلك . وينبغي أن نعي أن عملية التخطيط المنهجية المعتمدة على أسلوب التدرج من خطوة إلى أخرى ، لا تعني الإطار المقيد للحركة . والمرونة هي أساس الإدارة الإستراتيجية وينبغي لنظام التخطيط الناجح أن يحث على المبادرة لا أن يعرقلها . وعلى ذلك فإن الأمر ليس قضية التسلسل من أعلى إلى أدنى في مقابل التدرج من أدنى إلى أعلى ، ولا قضية التحليل في مقابل الحدس لأننا بحاجة إلى كل شئ ؛ فالأسلوب الحدسي قد لا يؤدي بالضرورة إلى أكثر الحلول ابتكارا لأن الحدس يمكن أن يكون مقيدا بالخبرة والتقاليد ، بينما يمكن للتحليل أن يحقق الموضوعية ويدفع إلى النظر في جميع الخيارات ، وبذلك يشكل حافزا للابتكار ومصطلح " التخطيط التفاعلي " هو أفضل ما يعبر عن طبيعة الأسلوب الذي نحبذه هنا ، ويمكن تعريفه بالتطوير المستمر للأهداف والإستراتيجيات من خلال عملية تضامنية لا مركزية .

تخطيط المكتبات وإستراتيجيات المؤسسات :

لا يمكن للمكتبات أن تعمل بمعزل عما حولها ، وعلى المديرين أن ينظروا على وجه الخصوص في العلاقة بين أنشطتهم التخطيطية وتلك الخاصة بالمؤسسات الأم ، مما يعد في الواقع شكلا آخر لقضية التسلسل من أعلى إلى أدنى والتدرج من أسفل إلى أعلى . ويمكن للعلاقة أن تكون علاقة اعتماد متبادل على الأقل ، وربما يمكن أن تكون علاقة تكامل. هل يمكن للمكتبة أن تتبع إستراتيجية جماعية أم إستراتيجية مستقلة ؟ هل التخطيط الإستراتيجي للمكتبة معتمد في الأساس على المبادرة أم على الاستجابة لما يحدث في المؤسسة من تغير ؟ لقد استطاعت بعض المكتبات الأكاديمية التأثير وبشكل ملحوظ في عمليات التعليم والتعلم في مؤسساتها ، عن طريق إدخال تغير في أساليب توفير مصادر المعلومات . ويكفل التقدير المتنامي لأهمية إدارة المعلومات كقضية إستراتيجية للمكتبة فرصة الإسهام في التخطيط الإستراتيجي على مستوى المؤسسة ، وعلى المديرين أن يتأكدوا من أن خطط المكتبة تعبر عن الاهتمامات المؤسسية الراهنة والعكس بالعكس . وربما تكون هناك فعلا عملية تخطيط مؤسسية تضع إطارا زمنيا لجميع أنشطة التخطيط في المؤسسة . إلا أنه حتى إذا كانت المؤسسة تفضل (على سبيل المثال) دورة تخطيطية مداها ثلاث سنوات ، فإنه ليس هناك ما يحول دون وضع المكتبة لخطة مداها خمس سنوات ، إذا بدا ذلك أنسب للتخطيط ، وحينئذ يمكن الخروج منه بخطة مداها ثلاث سنوات أو السنوات الثلاث هي المدى الزمني الشائع إلى حد ما في بعض القطاعات ، إلا أن معظم الخطط الإستراتيجية للمكتبات تغطي خمس سنوات أو أكثر .

التخطيط الإستراتيجي وإستراتيجية التسويق :

هناك تداخل كبير بين الإستراتيجية المؤسسية العامة وإستراتيجية التسويق . وتعنى التسويق بالتحقق من احتياجات المستفيدين ، وتوقع هذه الاحتياجات والعمل على تلبيتها ، ومن ثم فإنه يعتبر وظيفة إدارية أساسية ، وربما لا يمكن تمييزه عن هدفه الأساسي . وتهتم كثير من القضايا التي يتناولها التخطيط الإستراتيجي والأدوات والأساليب التي يستخدمها ، بمتغيرات التسويق ، كتنصيب المكتبة في السوق ، وتنمية السوق ونمو السوق . وفي عالم الإستراتيجيات المؤسسية وإستراتيجيات إدارة الأعمال المتعددة ، وإنما باعتباره الوظيفية الأساسية أو المركزية . إلا أن التسويق غالبا ما ينظر إليه على مستوى

الوحدة الإدارية الإستراتيجية لا علـــى المســتوى المؤسســي . وهكــذا يحــدد التخطيــط الإستراتيجي مجال نشاط المؤسسة ومهامها ، بينما تفصّل خطط التســويق الإســتراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف النشاط ككل .

وتشمل الوظائف الأساسية في التسويق تحليل فرص التسويق ، واختيار الأســواق المستهدفة ، وتصميم المنتجات والخدمات وتسعيرها وعرضها والترويج لها . ولهذا ، فــإن خطط التسويق تنبثق من الخطة الإستراتيجية ، وعادة ما تشمل الموقف الراهن للسوق ، بما في ذلك القطاعات والمنافسين ، كما تشمل أيضا تحليل القضايا الأساسية المتصلة بالتحديــات والفرص ، وكذلك أهداف التمويل والتسويق ، وإستراتيجية التسويق المقترحــة ، والخطــة التنفيذية . وفي مجال المكتبات ينبغي أن تغطى الخطة الإســتراتيجية كــل هــذه الجوانــب الأساسية بشكل موجز ، ويوصي بإعداد خطة تسويق مستقلة إذا كانت المكتبة تقدم خدماتها إلى فئات متنوعة من المستفيدين ، أو كانت تقترح استثمارات ضخمة في أنشطة التســويق لتحقيق نمو ملحوظ في الإفادة من الخدمات أو في الدخل ، أو في كلتا الحالتين معا . وبديــلا لذلك يمكن لخطة (أو خطط) التسويق أن تشكل ملحقا للخطة الإستراتيجية .

التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الأعمال :

أحيانا ما يرد مصطلح " تخطيــط الأعمــال Business Planning " مرادفــا للتخطيط الإستراتيجي إلا أنه بمفهومه المتخصص يميل تخطيط الأعمال للدلالة على اقــتراح الأعمال التي تحددت تكلفتها أو الأعمال المرتبطة بالتمويل . وكما هو الحال بالنسبة لخطــط التسويق ، فإن خطط الأعمال تتداخل في محتواها مع الخطط الإستراتيجية ، إلا أنها تتمــيز بتركيزها الخاص ومستوى التحليل . فبينما يتم التركيز في خطة التسويق على المســتفيدين واحتياجاتهم ، فإن التركيز في خطوة إدارة الأعمال عادة ما يكــون الدخــل العــائد المقــدر والنفقات ، عاما بعد عام وبشكل تراكمي (على مدى ما بين ثلاثة أعوام وخمسة أعوام مثـــلا). وعادة ما تغطي خطط إدارة الأعمال التسويق والقضايا التقنيــة والماليــة ، إلا أن القطــاع المالي هو أكثر القطاعات أهمية حيث يهيئ له التسويق والأقسام التقنية السياق .
وتشمل قضايا التسويق الوضع الراهن ، وحجم السوق وظروفه ، ومُربحيته ، و "الاتســاق الإستراتيجي " أي مدى اتساق الاقتراح المطروح للبحث مع الإستراتيجية العامة للمشــروع وأهدافه . وتشمل القضايا التقنية الإستراتيجية التي وقع عليها الاختيار ، كيف سيتم إيصــال

الناتج أو الخدمة ، والبدائل التي بحثت ورفضت ، فضلا عن " الاتساق التنفيذي " مع النظم والإجراءات القائمة . أما القضايا المالية فتشمل التكاليف والأرباح المتوقعة ، والوقت المتوقع لتحقيقها ، والفروض والاعتبارات التي روعيت ، وأية مخاطر أو حساسيات . وعادة ما تستخدم مثل هذه الخطط في المكتبات لإبراز احتمالات الأنشطة التي يمكن أن تحقق عائدات ، أو لتبرير ناتج جديد أو خدمة جديدة ، أو لتبرير التمويل اللازم للخدمات القائمة التي يتهدد استمرارها بعض المخاطر . كما أنها غالبا ما تستخدم لدعم المطالبة بتخصيص موارد مالية عاجلة ، أو توفير دعم مبدئي لخدمة يتوقع لها أن تصبح قادرة على تمويل نفسها أو تحقيق عائد بمرور الوقت .





(٣)

تحليل البيئة

تعتبر الإحاطة بظروف البيئة التي تعمل بها المكتبة ومواجهة القضايا التي يمكن أن تؤثر في تقدمها ، أحد الجوانب المهمة في عملية التخطيط . فنحن بحاجة إلى تجميع المعلومات وتمحيصها ، ثم تحليل النتائج وتقييمها للتعرف على القوى الدافعة وغيرها من العوامل التي سيكون لها تأثيرها على مستقبلنا . ولأغراض التحليل ، فإننا يمكن أن نقسم هذه المهمة إلى ثلاثة عناصر ؛ أولها البيئة العامة أو الكلية ، أي العالم الخارجي بوجه علم ، وثانيها بيئتنا المهنية أي خدمات المكتبات والمعلومات ، وثالثها البيئة المؤسسية أو الداخلية التي يمكن أن تنطوي على مراجعة لموقف كل من المكتبة والمؤسسة التي ترعاها . ويفضل بعض المعلقين البدء بالتحليل الذاتي ثم الانتقال إلى ما يحيط بها ، إلا أنه غالبا ما يكون من المناسب في الممارسة الفعلية التعامل مع العناصر الثلاثة وتناولها بشكل متوازٍ ، وذلك بتوزيع العمل على عدة أفراد أو عدة مجموعات .

العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية :

والإطار المناسب لتحليل البيئة الخارجية هو النظر في القضايا والمؤثرات السياسية **Political** والاقتصادية **Economic** والاجتماعية **Sociological** ، والتقنية **Technological** . ويسمى ذلك بتحليل " بست **PEST** " (أو بتحليل " ستب **STEP** " إذا أدخلنا تغييرا طفيفا في ترتيب هذه الجوانب الأربعة) . وفى الوقت الذي نحتاج فيه إلى دراسة الوقائع الحديثة والظروف الراهنة ، فإنه من المهم بمكان ألا ننسى أن الهدف من توثيق التطورات هو رصد الاتجاهات ، أي المسارات العامة والمؤشرات المستمرة ، ثم تقييم ما يمكن أن يكون لهذه الاتجاهات العامة من انعكاسات في المستقبل على المكتبة في سياقها المؤسسي . ومن النقاط الأخرى الجديرة بالملاحظة أن التغير في كل هذه الفئات يحدث بمعدلات مختلفة ، وربما تبلغ هذه المعدلات أقصى سرعتها في التقنيات التي تتمتع بأهمية خاصة بالنسبة للمكتبات . وفيما يلي نقدم عددا قليلا من أمثلة العوامل التي تؤخذ في الاعتبار :

الجوانب السياسية

الاستقرار الحكومي

السياسة الصناعية (كعدم التخطيط مثلا أو الخصخصة)

الإنفاق العام

الضرائب (كضريبة القيمة المضافة VAT مثلا)

الجوانب الاجتماعية

مراعاة ظروف المستهلك

التغيرات السكانية

الأعمال المنزلية

محو الأمية

مظاهر القصور في المهارات

الجوانب الاقتصادية

أنماط التوظيف

أسعار الصرف (كالجنيه في مقابل الدولار مثلا)

التضخم

الجوانب التقنية

مظاهر تقدم المشابكة

التعطل

المواصفات القياسية

التحليل القطاعي :

ومن الخطوات الأولى المفيدة في الدراسة الوصفية التحليلية لبيئة خدمات المكتبات والمعلومات ، اختيار بعض الفئات أو القضايا والموضوعات لتركيز البحث عليها ، حيث يتيح إمكانية توزيع مسئولية تقصى الحقائق وتحليلها على المشاركين في الدراسة . وتشمل الفئات أو الموضوعات المحتملة كلا من الاتصال العلمي أو النشر العلمي ، وتقنيات المعلومات ، والنظم والمشابكة ، والتعاون وتقاسم الموارد ، وخدمات المستفيدين ، وإدارة الموارد البشرية . ومن الممكن إلحاق بعض الفئات الإضافية للدلالة على القطاع المستفيد من الخدمة على وجه التخصيص ، حيث تحتاج المكتبات الأكاديمية مثلا لتقييم التطورات الراهنة في التعليم العالي ، والأنماط المتغيرة في التعلم والتدريس والبحث ، كما يتعين على المكتبات العامة مراعاة التطورات الراهنة في الحكم المحلي ، كذلك تحرص المكتبات المتخصصة على رصد التطورات الراهنة في الصناعات أو المجالات التي تقوم على خدمتها.

ومن الممكن أتباع طرق متعددة في تجميع المعلومات وتكوين الأفكار ، وربما كان من المفضل استكشاف أبعاد الموضوع على أوسع نطاق . وتشمل المصادر المحتملة للمعلومات التقارير الرسمية وغيرها من الإنتاج الفكري المنشور ، واللقاءات المهنية ،

والتقارير السنوية ، والخطط الإستراتيجية للمكتبات الأخرى ، والمتحدثين المدعوين ، والمقابلات التي تتم مع الشخصيات القيادية ، وزيارة المواقع الأخرى . ولا ينبغي تجاهل المزايا المحتملة لهذا المصدر الأخير كإسهام مهم في عملية التخطيط ؛ فمن الممكن لمثل هذه الزيارات التي تتم للمكتبات الأخرى أن تخدم عددا من الأهداف مثل :

الإيحاء ، فهي مصدر للأفكار التي يمكن تبنيها كما هي أو تعديلها .

إضفاء الشرعية ، توفير الدعم والمساندة للتغير المقترح ، وتأكيد مدى الحاجة إليه أو جدواه.

الاسترشاد بالخبرات ، حيث تعتبر مصدرا للمعلومات اللازمة لوضع أفضل مواصفات للعمل .

مقارنات الأقران :

تبين لبعض المكتبات أنه من المفيد إجراء مقارنات مع المؤسسات المناظرة المتنافسة أو الرائدة ، وذلك بطريقة منهجية منضبطة . فقد وضعت مكتبة آستون ASTON بعض الرسومات البيانية التي تقارن إنفاقها بغيرها من مكتبات الجامعات التقنية البريطانية ، وذلك في خطتها الإستراتيجية للفترة من ١٩٩١ إلى ١٩٩٥ ، كما سجلت أيضا أن مخرجاتها للمتوسط الخاص بمجموعة الأقران في عدة مجالات أخرى ، تشمل الإعارات والإطلاع على المقتنيات ، وطلبات تبادل الإعارة بين المكتبات ، وزيارات القراء ، وشغل أماكن الدراسة . وفى مقابل ذلك قررت مكتبات معهد ماسوشستس للتقانة MIT (أنظر قائمة الإطلاع الإضافية) الاعتماد في تحليلاتها المقارنة على البيانات النوعية لا البيانات الكمية . فعند إعداد الخطة الإستراتيجية للفترة من ١٩٨٩ حتى ١٩٩٤ تحقق معهد ماسوشستس للتقانة من أربعة عشر مؤسسة وفقا لواحد أو أكثر من المعايير التالية :

- لها الريادة بالنسبة لمكتبات البحث الأخرى في تقديم الخدمات المبتكرة المعتمدة على تقنيات المعلومات .
- تتنافس مع معهد ماسوشستس للتقانة على الطلبة وهيئة التدريس .
- تخدم وتساند خليطا مماثلا من المجالات الأكاديمية .
- شرعت في إعادة النظر في دور المكتبيين .

وقد نظم العاملون بمعهد ماسوشستس للتقانة مع مديري المكتبات وغيرهم من العاملين ، واستثمروا هذه المعلومات في إضفاء الشرعية على إستراتيجياتهم الناشئة وفى

استيضاح موقفهم بالنسبة لأقرانهم . وقد تضمنت الخطة النهائية ملخصا لأهم النتائج . هذا بالإضافة إلى أنه عند إعادة النظر في الخطة بعد عام ، ورد نص مراجع لنتائج المقارنة بمكتبات البحث الأخرى كملحق ، مما يؤكد أن الاتجاهات والتطورات البيئية كانت تخضع للمراقبة كجزء من عملية التخطيط الجارية .

التحليل الداخلي :

يتعين قبل أن يتقرر مستقبل المكتبة إجراء تقييم شامل لموقف كل من المكتبة والمؤسسة التي تتبعها . وإذا كنا بصدد إعداد خطة إستراتيجية لأول مرة فإنه يفضل إجراء مراجعة لتاريخ المؤسسة وتقاليدها ، بالإضافة إلى الموارد والخدمات الراهنة ، وذلك لتوفير فرصة التفهم المناسب لكيفية وصولها إلى وضعها الراهن .

ومن الممكن لقدر كبير من هذه المعلومات أن يكون متوافرا وبشكل مباشر في وثائق التخطيط الخاصة بالمؤسسة أو الشركة ، وكذلك في التقارير السنوية والإنتاج الفكري الترويجي ، إلا أنه من المفضل أيضا البحث عن التقارير المحلية الأخرى ، والإحصاءات ، ووثائق اللجان والمناقشات ، كخلفية إضافية . كذلك يمكن لتنظيم لقاءات مع الشخصيات القيادية في المؤسسة أن يساعد في التعرف على المصادر المفيدة ، فضلا عن كونهم مصادر في حد ذاتهم . ومن القضايا المهمة الجديرة بالنظر القوة المالية للمؤسسة ، والأساس التقني ، والموقف التنافسي ، فضلا عن إيلاء اهتمام خاص لطموحات وتطلعات الوحدات الأخرى العاملة على تقديم المعلومات والإفادة منها ، كمراكز تقنيات المعلومات ومراكز الحاسبات الآلية ، وإدارات العلاقات العامة والمراكز الصحفية . ومن السبل المفيدة في بث الوعي والحث على المشاركة في المناقشات دعوة كبار العاملين المسئولين عن الوظائف أو القطاعات الأساسية للمؤسسة (كالمالية والتسويق وشئون العاملين مثلا) للتحدث إلى العاملين بالمكتبة ، وتسجيل تقييمهم للموقف الراهن وتكهناتهم بالنسبة للمستقبل .

وللدراسة الشاملة الواعية لماضي المكتبة وحاضرها أهميتها أيضا ، ويمكن أن تبدا على نفس النحو بمراجعة الوثائق المناسبة . ولا غنى عن دراسة الموارد البشرية والمادية لاستكمال محاولة التعرف على مدى فعالية المكتبة في تلبية احتياجات المستفيدين من خدماتها . وإذا ما كانت هناك خطة إستراتيجية سابقة أو غيرها ، فإنه ينبغي أن يتم تقييم ما حدث من تقدم بالنسبة للأهداف ، وكذلك تحليل أسباب أي مظهر من مظاهر القصور أو

الإخفاق ، ولكن مع التركيز على مواطن الخطأ لا على اغتنام الفرص لتوجيه اللوم ، وبذلك يمكن استيعاب الدروس تأهبا للمستقبل . وبينما يمكن للمعطيات الصارمة المتمثلة في الإحصاءات وغيرها من مقاييس الأداء أن تشكل مدخلات قيمة ، فإن المصدر الأساسي هنا هو البشر ، حيث يمكن الحصول على تصوراتهم وأحكامهم عن نوعية ما يقدم الآن من خدمات .

ونحن بحاجة إلى طرح عدد من الأسئلة التي لا تغطي إيصال الخدمات التي تقدم فحسب ، وإنما تغطي أيضا الأنشطة المساندة والموارد التي تدعم سير العمل اليومي ، وهدفنا من ذلك هو التحقق من الفجوات الفاصلة بين الموقف الراهن والاحتياجات المستقبلية المتوقعة . وإليكم بعض أمثلة نوعيات الأسئلة التي يمكن أن توجه :

البشر :

ما هي المعارف والمهارات والاتجاهات التي يتمتع بها العاملون الآن ؟

هل يلبي الاحتياجات الراهنة ؟

ما معدل إجمالي عدد العاملين ؟

هل ستتغير الاحتياجات في المستقبل ؟

الإمكانات :

هل لدينا ما نحتاج من مبان وأثاث وتجهيزات ؟

ما موقف مقرنا بالمقارنة بالأقران ؟

متي نتوقع إحلال التجهيزات ؟

ماذا سنحتاج للمستقبل ؟

التمويل :

ما هي مصادرنا الأساسية للدخل ؟

هل يلبي الوارد الحالي الاحتياجات التي أمكن التحقق منها ؟

هل لدينا المرونة الكافية في توزيع الموارد ؟

ما هي التغيرات التي يمكن توقعها في المستقبل ؟

الخدمات :

ما هي القطاعات التي يزداد عليها الطلب وتلك التي ينخفض عليها ؟

هل نمط الإفادة في تغير ؟

ما هي المنافسة ؟

هل هناك مجال للتعاون ؟

المستفيدون :

من هم المستفيدون الحاليون ؟

من هم المستفيدون المحتملون ؟

هل تلبي احتياجاتهم ؟

هل ستتغير احتياجاتهم ؟

من بيدهم مقاليد الأمور ؟

من بين سبل التحقق ممن تتصل أفكارهم وأنشطتهم بهذه القضايا رسم " خريطة من بيدهم مقاليد أمور " المؤسسة . ولا يقتصر من بيدهم مقاليد أمور المكتبة على الفئات الظاهرة أو الواضحة كالمستفيدين والعاملين بالمكتبة ، والقيادات الإدارية ، وإنما يدخل ضمن هؤلاء أيضا آخرون (مع وجود بعض التداخل) كالهيئات الممولة والاتحادات المهنية ، وقادة العمل الاجتماعي ، ممن يعنيهم مستقبل المكتبة .

دراسة السوق :

ينبغي أن تكون دراسة السوق جزءا مكملا لعمليات الإدارة اليومية للمكتبة ، وتتجاوز تغطية هذا الموضوع تفصيلا مجال هذا الدليل . إلا أنه فضلا على الاعتماد على نتائج الدراسات الوصفية التحليلية السابقة ، يفضل استطلاع آراء المستفيدين وغيرهم ممن بيدهم مقاليد الأمور كجزء واضح صريح في عملية التخطيط الإستراتيجي . ويكفل ذلك فرصة لتأكيد النتائج السابقة وتجديد هذه النتائج ، وتركيز البحث على القضايا الناشئة ذات الأهمية الإستراتيجية . (كما أنه يتيح أيضا فرصة تنمية الوعي بأنشطة تخطيط المكتبات ، عن طريق المشاركة المبكرة التي يمكن أن تساعد في ضمان القبول النهائي للخطة النهائية .) ومن الممكن أتباع عدة طرق للتحقق من التصورات والأفضليات ، وخاصة الدراسات

المعتمدة على الاستبيان المرسل بالبريد (الورقي أو الإلكتروني) والمقـــابلات المفيـدة أو المنضبطة عن طريق الهاتف أو باللقاء المباشر مع الأفراد أو الجماعات .

ويشكل نموذج PZB SERVQUAL (انظر قائمة الإطلاع الإضافيـــة) إطـــارا مفيدا لتحليل نوعية الخدمات ، حيث يحدد معالم عشرة أبعاد يســتخدمها المســتفيدون فــي تكوين توقعاتهم حول الخدمات وإدراكهم لها (ويتجاوز الأنواع المختلفة مــن الخدمـات) . ومن الممكن استعمال هذا الإطار كأساس موجه لتصميم الاستبيان أو كأداة للتقييم الذاتـــي . ونورد فيما يلي الأبعاد العشرة .

محددات نوعية الخدمة :

- إمكان التعويل عليها : الاطراد في الأداء وإمكان الاعتماد عليها .
- إمكان الاستجابة : الاستعداد أو الجاهزية لتقديم الخدمة .
- الكفاءة : توافر المهارات والمعارف اللازمة .
- إمكانية الوصول إليها : إمكانية التعامل معها وسهولة الاتصال بها .
- الكياسة : الاتصال بأدب وتقدير ومودة .
- الاتصال : إعلام المستفيدين بلغة يمكنهم فهمها .
- المصداقية : الثقة والقدرة على كسب اهتمام المستفيدين من أعماقهم .
- الحماية والأمن : السلامة المادية والأمن المالي وحماية الخصوصية .
- فهم المستفيد ومعرفته : الاستماع إلى المستفيد ومنحه الاهتمام الفردي المناسب .
- الماديات : الإمكانات والتجهيزات وغيرها من الخصائص المادية .

وتستنفد مثل هذه الدراسات الوصفية التحليلية وقتا طويلا ، كما أن اختيار العينـات عادة ما يكون صعبا ، وخاصة بالنسبة للمكتبات العامة التي تتعامل مع جمهور غايـــة فــي التشتت والتنوع ، " ومن ثم فإن الأمر يتطلب تدبر الطرق البديلة منخفضة التكلفة للحصـول على التلقيم المرتد والمؤشرات المفيدة للتخطيط للمستقبل . وفيما يلـــي بعـض المقترحـات القليلة الخاصة بالطرق " السريعة غير النقية لتمحيـــص الآراء ، وذلـك بـالإعلان عــن المراجعة الإستراتيجية ودعوة الجمهور لإخطار المكتبة بما تجيده ، وربما يريدون الحصـول عليه في المستقبل من خدمات وإمكانات جديدة أو متطورة :

- استخدام قنوات الاتصال القائمة كالنشرات الإخبارية ولوحات النشرات ، والفهارس المتاحة على الخط المباشر .
- استثمار كل من اللقاءات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المؤسسة وخارجها .
- وضع إخطارات خاصة على مكاتب الإعارة ومكاتب الإرشاد وغيرهم من المواقع في أنحاء المكتبة .

وسواء أصدرت مثل هذه الدعوة للتعليق أو لم تصدرها ، فإنه لا ينبغي للمكتبة تجاهل الأهمية المحتملة للأحداث العارضة التي تتراكم يوميا عند نقاط خدمات المستفيدين ، إلا أنها لا تسجل غالبا ببساطة نظرا لعدم توافر إجراء أو أسلوب رسمي يحث العاملين على خطوط المواجهة على ذلك . يتمتع العاملون بمكاتب الإعارة ومكاتب الإرشاد (وفي بعض أقسام المكتبة الأخرى) بموقع ممتاز يكفل لهم التقاط الإشارات ، اللفظية وغير اللفظية ، والمتعلقة بما يفضله المستفيدون وما لا يفضلونه . وقد لا يكون من المجدي عمليا توثيق مثل هذه الإشارات على أساس دائم ، إلا أن الأمر يستحق التجربة لفترة محدودة ، هذا بالإضافة إلى أنه يكفل سبيلا لإشراك جميع مستويات العاملين في عملية دراسة السوق .

تحليل البيانات :

وما تجميع البيانات سوى خطوة أولى في العملية ، أما المهمة الحيوية التالية فهي استخلاص الرسائل الأساسية التي يمكن أن تؤثر في قرارات المستقبل ، من كل ما توافر من أدلة وحقائق . ومن السهل إنفاق وقت طويل في تجميع الحقائق والآراء والأفكار ، ثم نتبين أنه من الصعوبة بمكان الحصول على نتائج لا مغزى لها . ومن ثم فإنه من المهم أن نتدبر وبشكل مناسب من البداية إمكانات تنظيم وإدارة كل ما يتجمع في أثناء العملية من بيانات صارمة وبيانات مطاوعة . وكما سبق أن بينا فإن الهدف الأساسي لهذا الجهد هو توثيق الوضع الراهن ، والتحقق من الاتجاهات والقوى الأساسية المؤثرة في المكتبة من داخل المؤسسة ومن خارجها ، ورصد مظاهر الخلل أو الفجوات بين الظروف الراهنة والمستقبل المنشود . ومن الضروري أن نحدد من البداية ما نتوقعه من وراء هذا الجهد حتى يكون لدى المعنيين من الأفراد والجماعات فكرة واضحة عن شكل المخرجات المطلوبة . وينبغي أن يكون تحليل البيانات متبوعا بعملية تركيب أو تخليق ، وذلك لتجميع النتائج المستخلصة من مختلف المصادر معا . ولهذا ، فإنه من المفيد حيثما أمكن استعمال

قائمة مراجعة معيارية أو بعض النماذج ، وذلك لتركيز تجميع البيانات وتحليلها على النـاتج المطلوب .

تحليل مظاهر القوة ومواطن الضعف والفرص والتحديات :

من الأدوات التي كثيرا ما تستخدم لجمع نتائج تحليل القوى الخارجية والإمكانـات والقدرات الداخلية معا ، ما يسمى تحليل مظاهر القوة ومواطن الضعف والفرص والتحديـات ، الذي ينطوي على التحقق من مظاهر قـوة Strengths المؤسسـة ومواطـن ضعفـها Weaknesses بالنسبة للسوق ، والفرص Opportunities والتحديات Threats التـي تمثلها أو تعبر عنها الاتجاهات البيئية التي تم التكهن بها . [وتعرف هـذه الطريقـة فـي الإنتاج الفكري الأجنبي بالاسم الاستهلالي المكون من الحروف الأولي للكلمـات الأربـع] SWOT . (وفي التخطيط الإستراتيجي يستعمل اسم استهلالي آخر أحيانا وهـو WOTS UP المشتق من Weaknesses بمعنى مواطـن الضعـف و Opportunities بمعنـى الفرص و Threats بمعنى التحديات و Strengths بمعنى مظاهر القـوة Underlying Planning أي الكامنة وراء التخطيط) *

وبيت القصيد هنا هو التركيز على الوضع المسـتقبلي المحتمـل ، وذلـك لإبـراز القطاعات التي تحتاج إلى اهتمام خاص . ومن الممكن لكثير من مظاهر القـوة الحاليـة أن تبدو أقل قوة إذا ما وضعت على محك المواصفات المتوقعة في المستقبل ، وفي مقابل ذلـك يمكن لبعض مواطن الضعف أن تكون أقل أهمية إذا ما كانت مرتبطة بخدمات لم تعد تحتـل مكانة متقدمة في قائمة الأولويات وهناك نقطتان أخريان جديرتان بالتنويـه ، أولـهما أن القوائم المطولة لا تساعد على تكوين صورة إستراتيجية واضحة ، ومـن ثـم فإنـه مـن الضروري التركيز على القضايا المهمة والربط بينها بالشكل المناسب . أما النقطـة الثانيـة فهي أن الخبرة المكتسبة في إدارة الأعمال تدل على أن القدرات التقنية والإدارية عادة مـا

* من الممكن نقحرة الاسمين إلى العربية بحيث يكون الأول " سوت " والثاني " وطـس أب " لسببين ، أولهما أن الاسم الإستهلالي اسم علم ولا يترجم ، وثانيهما عدم طواعيـة المقـابلات العربية للاختصار . (المترجم)

تكون هي أهم العوامل المؤثرة ، وأن غياب الثانية يضعف وبشكل جوهري من فعالية الأولي. وعندما تكتمل القائمة يتم تقييم كل جانب من جوانب التحديات تبعا لمدى قوته المحتملة ، ما إذا كانت عالية أو متوسطة أو منخفضة ، ويتوقف ذلك على الخسارة المحتملة في الأموال أو في المكانة إذا أمكن التعبير عنها بشكل ملموس ، وكذلك تقييم احتمالات تواتر كل جانب من جوانب التحديات ، وعلى نفس النحو أيضا تقييم كل فرصة من الفرص بناء على جاذبيتها مقيسة بالعائد المالي أو أية عائدات أخرى ، بالإضافة إلى احتمالات النجاح في تحقيق هذه العائدات .

افتراضات التخطيط :

من المفترض أن يكون الناتج النهائي لهذا الجزء من عملية التخطيط مجموعة من الافتراضات التخطيطية التي يمكن أن ترشد وتوجه وضع الإستراتيجيات اللازمة لتلبية أهداف المكتبة . وينبغي للافتراضات الخاصة بالبيئة الخارجية (كاتجاهات تكاليف الإنتاج الفكري ، واتساع مدى تقنيات المعلومات ، وتطور النشر الإلكتروني مثلا) أن تترجم إلى بيانات تتصل مباشرة بطبيعة المكتبة وأسلوب إدارتها في المستقبل . وعلى ذلك فإن مثل هذه البيانات يمكن أن تشتمل على تنبؤات حول الموازنة بين تلبية الحاجة إلى المعلومات اعتمادا على مقتنيات المكتبة نفسها من جهة واعتمادا على المصادر الخارجية من جهة أخرى ، كما تشتمل أيضا على مستويات محو الأمية المعلوماتية في أوساط المستفيدين ، والتحول من مصادر المعلومات المطبوعة إلى المصادر الإلكترونية ، وتحميل المستفيدين المزيد من التكلفة ، وكذلك المزج بين قيام العاملين بالمكتبة بمهام البحث نيابة عن المستفيدين ، ومساعدة المستفيدين على القيام بعمليات البحث لأنفسهم بأنفسهم .

وللتوصل إلى هذه التنبؤات فإنه من المفضل إشراك أكبر عدد ممكن من العاملين في عملية التخطيط ، بحيث يكون الأساس الذي ينطلق منه الجميع واحدا عندما ينتقل العمل إلى النظر بمزيد من التعمق في إستراتيجيات الخدمات . ومن بين طرق تحقيق ذلك الأعمال الجماعية حيث يسجل كل عضو من العاملين خمس أفكار أو تنبوءات للمستقبل ، وبعد مناقشتها في إطار جماعة العمل ، يتم توقيعها على رسم بياني بحيث يكون الإحداثي الأول للمرغوب في مقابل غير المرغوب ، والإحداثي الآخر للمحتمل في مقابل غير المحتمل .

ويمكن حينئذ لهذا الرسم البياني أن يشكل أساس التقرير الذي تقدمه جماعة العمل لغيرها من العاملين ، ثم يتم في النهاية تجميع خلاصة ما انتهت إليه مختلف جماعات العمل معا .

وبدلا من الخروج بقائمة بالافتراضات ، تفضل بعض المكتبات اتخاذ خطوة أبعد من ذلك في هذه العملية ، حيث تجمع البيانات معا في شكل أكثر تماسكا وإحكاما ، وذلك لتكوين صورة لما يمكن أن تكون عليها المكتبة في غضون خمسة أعوام أو عشرة ، وغالبا ما يتم تحويل ذلك إلى رؤية للمستقبل تشكل الجزء التمهيدي للخطة الإستراتيجية الرسمية . وإذا كانت هناك مشكلة بالنسبة لإمكان التنبؤ بعدد من الافتراضات الحيوية فإنه ربما يكون من الأفضل رسم صورة للتنظيم المستقبلي ، وذلك بوضع عدد من النتائج المحتملة لمختلف المؤثرات البيئية الأساسية ثم التعرف بعد ذلك على التفاعلات المحتملة لهذه الحالات البديلة ، لوضع عدة رؤى أو تسلسلات للأحداث **Scenarios** يمكن أن تحظى بالقبول .

تسلسلات الأحداث :

لمجموعة شركات شل الهولندية الملكية الريادة في أسلوب تسلسل الأحداث (السيناريو) (أنظر قائمة القراءات الإضافية) في تحليل السوق في مطلع سبعينيات القرن العشرين ، نتيجة لعدم الاقتناع بأساليب التخطيط طويل المدى التقليدية ، والتحقق من أن وضع خطة واحدة يتم الالتزام بها بصرامة عسكرية ، لم يصمد للاختبار في عالم إدارة الأعمال الحقيقي . ويقوم الأسلوب على أساس التسليم بأن المستقبل غير مؤكد ، إلا أنه يتعين وضع الافتراضات الاقتصادية ، والاجتماعية والتقنية ، وأن رسم تسلسلات متعددة للأحداث بناء على مختلف الافتراضات يمكن أن يبصّر ويرشّد عملية التخطيط . وعندما حدثت الزيادة الدرامية في أسعار النفط عام ١٩٧٣ ، كانت مجموعة شركات شل في وضع أفضل من منافساتها ، لأنها كانت قد تدبرت كيفية التعامل مع هذه الزيادة ، كما كانت لديها خطة فعلا ، حتى وإن لم تكن تراها احتمالا واردا ، إلا أنها كانت إحدى الاحتمالات التي حظيت بالاهتمام . وتساعد تسلسلات الأحداث المؤسسات في التعامل مع الظروف غير المؤكدة حيثما يكون من الصعب التنبؤ بالمستقبل ؛ فهي تعاون المؤسسات في وضع خطط الطوارئ الفعلية ، وذلك بإتاحة الفرصة صراحة للنتائج غير المحتملة (أو الأقل احتمالا) ولكنها يمكن أن تحظى بالقبول .

وتسلسلات الأحداث في الأساس عبارة عن " روايات " نظرية للوقـــائع ، فــهي توصيفات مطردة داخليا (ترتبط عناصرها ببعضها البعــض دون تضـــارب) لاحتمـــالات أو بدائل المواقف أو ظروف الإدارة المستقبلية المحتملة . ويعتبر هذا الأسلوب مكمـــلا للتنبـؤ التقليدي وامتدادا له ، بتركيز الانتباه على الافتراضات الجوهرية الكامنـــة وراء التنبــؤات ، وذلك بتوجيه التفكير نحو احتمال التغير المفاجئ أو التغير الجوهري على وجه الخصوص .

أما أهم مزايا التخطيط بأسلوب تسلسل الأحداث فهي :

- تعزيز الإلمام بأثر التغيرات البيئية على الخطط والعمليات .
- توضيح المدى النسبي والأهمية النسبية لمختلف العوامل أو مجموعات الظروف .
- إبراز ما تنطوي عليه افتراضات التخطيط من حساسيات .
- توفير نقاط المراجعة التحذيرية المبكرة ، أو المعالم البارزة التي تنبه الإدارة إلى كشـــف الأحداث عما لم يكن في الحسبان .
- توفير إطار لتوزيع الموارد وإعادة النظر في التوزيع إذا ما تغيرت الظروف بسرعة .
- تشجيع النظر إلى مظاهر عدم التقين بشكل إيجابي بدلا من النظر إليها باعتبارهـــا مـــن العوامل التي تفرض جهود التخطيط .

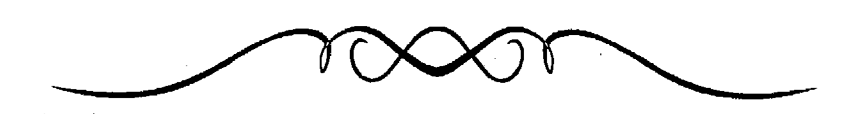
كيف يتم وضع تسلسلات الأحداث ؟

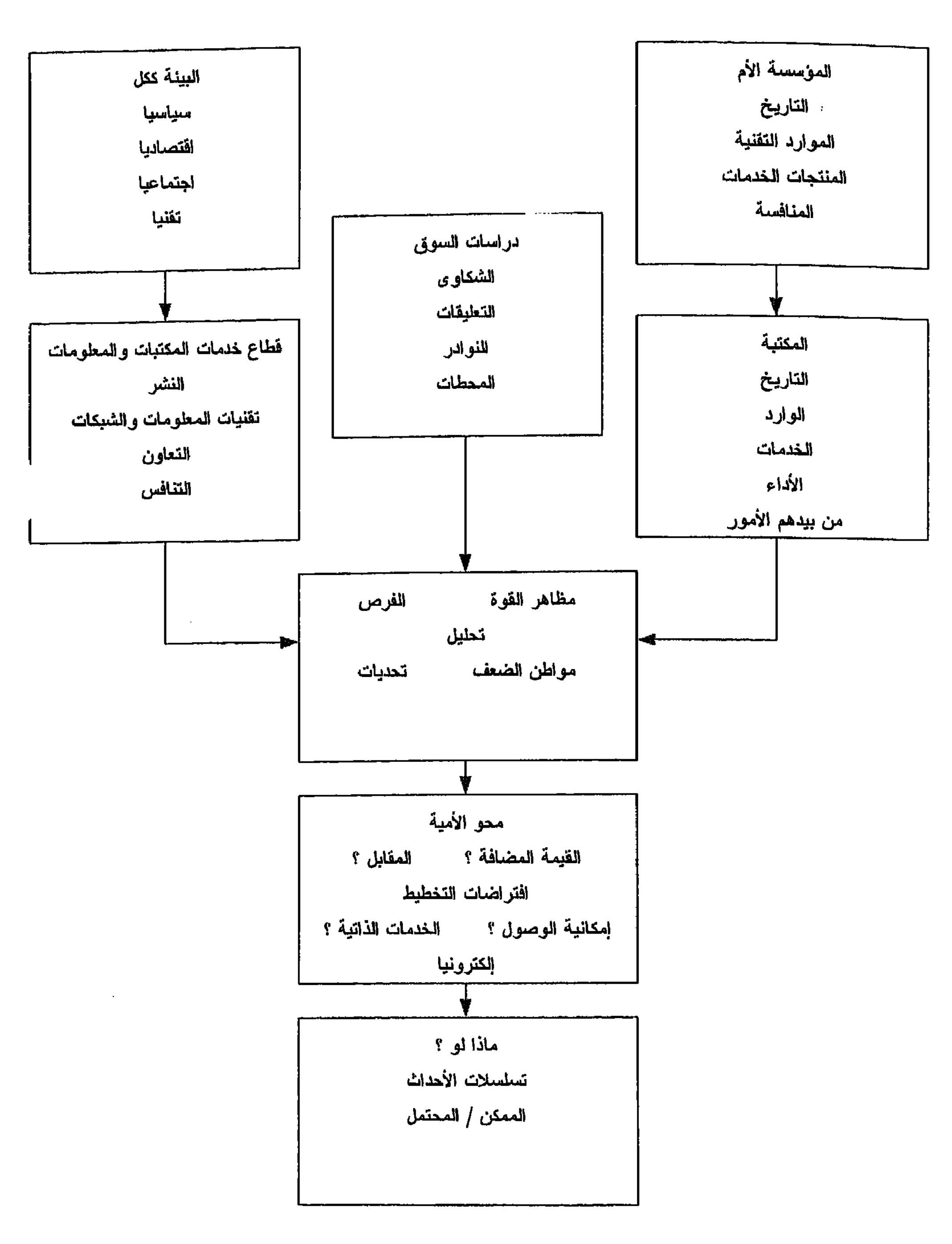
- إقرار حدود المهمة ومجالها بما في ذلك المدى الزمني . فمن الممكن تطبيق الأســـلوب على المؤسسة ككل أو على مشروعات بعينها . وبالنسبة للمدى الطويل (أكثر من خمس سنوات) عادة ما تهتم تسلسلات الأحداث بالاتجاهات الأساسية ، أمـــا بالنســـبة للمـــدى القصير فإنها تهتم بشكل خاص بالتقلبات المحيطة بهذه الاتجاهات .
- التعرف على المؤثرات الأساسية في السوق أو بيئة العمـــل . ويتطلـــب ذلـــك وصـــف الخصائص الأساسية للبيئة المحلية ، بما في ذلك الاتجاهات في النمو أو التناقص ، ثـــم ربط هذه الخصائص بعد ذلك بالمؤثرات الوطنية والدولية الأوسع مـــدى . ويلـــي ذلـــك البحث عن أهم عشرة مؤثرات أو اثني عشر مؤثرا ، والتي يمكن لبعضها أن يؤثر فـــي أكثر من خاصية واحدة .

- اختيار بعض تسلسلات الأحداث . ويتحقق ذلك بإقرار الظروف المستقبلية المحتملة لكل واحد من المؤثرات الأساسية ، مع الحرص على أن يكون عدد هذه الظروف محدودا بشكل يمكن السيطرة عليه . ثم يتم بعد ذلك التحقق من الارتباطات المحتملة للظروف البديلة (واضعين في الاعتبار التأثيرات المتبادلة للمؤثرات) وذلك بهدف وضع ما لا يزيد عن ثلاثة أو أربعة تسلسلات للأحداث المعقولة أو المقبولة ، وبحيث يشكل أحدها التسلسل البؤري للأحداث ، وهو التسلسل الذي نراه أقرب للاحتمال من غيره ، أما التسلسلات الأخرى فلها أهميتها إلا أنها تمثل اختلافات محتملة عن هذا التسلسل .
- تحويل تسلسلات الأحداث إلى الشكل السردي ؛ ويتحقق ذلك بكتابة وصف موجز للخصائص الجديدة للبيئة المحلية تحت كل تسلسل من تسلسلات الأحداث التي وقع عليها الاختيار، وذلك وفق سلسلة العليّة بدءا بالمؤثرات عبر الخصائص إلى النتائج المترتبة ، عن طريق مختلف الظروف المستقبلية والتأثيرات المحتملة . ويراعى في الكتابة معاملة تسلسلات الأحداث وكأنها حقائق مؤكدة (بتجنب كلمات مثل " من الممكن " و " ربما " هذا مع إعطاء كل تسلسل عنوانا يعبر عن جوهره بإيجاز) .
- تقييم الآثار المترتبة : النظر في الآثار المترتبة إذا ما حدثت التغيرات التي تم التحقق منها ، ثم مقارنة النتائج المحتملة لكل من التسلسل البؤري والتسلسلات الأخرى للأحداث ، مع استثمار هذه المقارنة في التحقق من القطاعات الحساسة ، والتي تتأثر فيها الخصائص ، على وجه الخصوص ، بتغير الافتراضات .
- إدماج تسلسلات الخطط : ويتم اتخاذ التسلسل البؤري للأحداث (الأقرب من غيره إلى الاحتمال) كأساس أولي للتخطيط . والخطوة التالية هي توجيه الانتباه نحو " الحساسيات " وهي التطورات التي يمكن أن تكون لها آثار جوهرية على المؤسسة ، وينبغي مراقبتها عن كثب . ويلي ذلك وضع العلامات البارزة التي تميز تسلسلات الأحداث عن بعضها البعض ، ثم وصف ما يمكن أن يحدث ومتى ، في حدود ثلاثة " أحداث " أو أربعة لكل تسلسل ، وأخيرا وضع خطط الطوارئ إذا دعت الضرورة (أنظر الفصل الخامس) .

وفيما يلي بعض النقاط التي ينبغي مراعاتها عند إعداد تسلسلات الأحداث :

- الحرص على وضع ما هو مرغوب في أحد تسلسلات الأحداث ، وكل ما هو غير مرغوب في تسلسل آخر .
- الحرص في انتقاء فريق إعداد تسلسل الأحداث ، حيث تتطلب المهمة عددا من المفكرين النظريين المقتدرين .
- إشراك عدد كبير ممن بيدهم مقاليد الأمور الواعين القادرين على التفكير المبتكر ، وذلك في التحقق من القضايا والمؤثرات ، والعوامل ذات الهمة الإستراتيجية (وذلك عن طريق المقابلات على سبيل المثال) .





شكل رقم (١) تحليل البيئة



(٤)
التوجيه الإستراتيجي

الخطوة التالية بعد إقرار افتراضات وتصور ما يمكن أن تكون عليه المكتبة في المستقبل بوجه عام ، هي وضع منظور التوجيه الإستراتيجي ، واستيضاح المسار المفضي إلى الوضع المستقبلي المرغوب . ومن الجوانب الأساسية الضرورية في هذه العملية ، الإعراب بوضوح عن أغراض المكتبة وأهدافها ، التي يمكن التعبير عنها بعدة طرق ، ولكنها تتخذ في الغالب الأعم الآن شكل بيان الرسالة المدعوم ببيان الأغراض والأهداف على مستويات متتابعة من التخصيص .

الرسالة والرؤية والقيم :

يحدد بيان الرسالة بوجه عام الهدف الأساسي الثابت والمتميز للمؤسسة ودورها في المجتمع ، أي ما الذي تسعى إلى تحقيقه . وينبغي أن يكون هذا الهدف عريضا بما فيه الكفاية حتى يسمح بإدخال تغييرات في قوائم المنتجات أو الخدمات ، طالما ظل النشاط البؤري كما هو ، إلا أنه ينبغي أن يكون محددا بما يكفى لتمييز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات من نوعها . وفى الوقت الذي يتعين فيه مراجعة البيان بانتظام ، فإننا يمكن أن نتوقع للرسالة أن تعمر ما بين ثلاث سنوات وخمس سنوات ، وذلك لتأكيد استقرار الهدف ، على الرغم من أن الصياغة الفعلية قد تحتاج إلى مراجعة وتنقية على فترات أقصر ، وذلك للمحافظة على الحيوية ومسايرة الظروف الراهنة .

ويمكن لبيان الرسالة والهدف إذا ما أحسنت صياغته أن يحقق للمؤسسة مزايا مهمة ؛ حيث يمكن اتخاذه أساسا للتخطيط المطرد ، كما يمكن أن يغرس الشعور المشترك بالهدف والاتجاه والقدرة بين العاملين ، هذا بالإضافة إلى الارتفاع بمستوى التقدير والدعم من جانب الجماعات الأساسية خارج المؤسسة .

الغايات - المعايير :

ولكي يحقق ذلك فإن بيان الهدف والغايات ينبغي أن يلتزم بمعايير معينة :

- أن يبتعد عن الغموض وأن يعبر عن الاتفــاق وإجمــاع الآراء ، وأن يحظــى بــالتقدير والقبول من جانب العاملين .
- أن يكون قابلا للقياس ، وعمليا ملائما يتم التعبير عنه بمصطلحات قاطعة ، غير بعيــد عن الواقع .
- أن يكون موجزا دون الإخلال بالمضمون ، قابلا للتذكر ، ولكن ينبغي أن يكون شاملا بما يكفى لتحديد هوية المؤسسة.
- أن يكون مرنا مطاوعا يستجيب لمقترحات الارتفاع بالمستوى ، وألا ينظر إليه باعتبــاره نهائيا وغير قابل للتعديل .

الرؤية والقيم :

هناك تفاوت ملحوظ في طول بيانات **Statements** التعبير عن المرامي أو الرسالة والأهداف ، حيث تتراوح بين عدد قليل من الكلمات وعدة صفحات ، وقد كان هناك جدل حاد حول ما إذا كان من الممكن لهذه البيانات أن تتجاوز مبررات وجــود المؤسســة ، لتغطــى طموحاتها وتطلعاتها ، وموقفها التنافسي ومظاهر قوتها المتميزة ، وربما أيضــا سياســتها الأساسية وسلوكياتها . فإذا كانت الرسالة ينظر إليها باعتبارها بيانا شاملا فإن هنــاك مــن يرون أنها ينبغي أن تشمل كل هذه العناصر المختلفة ، أما إذا كانت تدعمها بيانــات أخــرى خاصة بالأهداف والإستراتيجيات والسياسات ، فإنه حينئذ يفضل البيان الموجز القابل للتذكــر ، هذا مع مراعاة الحاجة إلى بيان قادر على دفع العاملين وجمــع صفوفــهم نحــو هــدف مشترك. وقضية اشتمال مثل هذا البيان على القيم أمر أكثر صعوبة ، والدليــل علــى ذلــك اتساع مدى التنوع في الممارسات في نماذج المكتبات في المملكة المتحــدة . ومــن بيــن الحلول التي تقدمها ممارسات المكتبات في الولايات المتحدة الأمريكية إعداد بيــان مســتقل للقيم المؤسسية ، ويوصى بذلك باعتباره سبيلا يضمن عدم تجاهل هذا البعــد ، فــي نفــس الوقت الذي يحول فيه دون تحول التركيز أو التخفيف من حدته على الرسالة .

وتعتبر بيانات الرؤية التي يمكن تفسيرها على أكثر من نحو مصدرا آخر للتشويش والغموض ؛ فكما لاحظنا في سياق تحليل البيئة فإن المكتبات أحيانا ما تجد أنه من المفيــد

لها إعداد بيان من صفحة واحدة أو أكثر يعبر عن رؤيتها للمستقبل ، أي الوضع المستقبلي المرغوب ، الذي يعتبر في واقع الأمر تصورها البؤري لتسلسل أو تتابع الأحداث (التسلسل الأرجح للأحداث) . كذلك يمكن للمصطلح " بيان الرؤية " أن يدل أيضا على الوصف الأكثر إيجازا والأكثر تجريدا لتطلعات المؤسسة وطموحاتها ، والذي يبين ما تريد المؤسسة أن تكون عليه ، ومصيرها المثالي على المدى الطويل كما يكمل أيضا بيان الرسالة الذي يحدد سبل بلوغ هذا الهدف . وفى الوقت الذي يتعين فيه أن يكون بيان الرسالة محددا ، واضح المعالم واقعيا تستعمل فيه الألفاظ القاطعة ، فإن بيان الرؤية هذا يمكن أن يكون مجردا مثاليا ، تستعمل في التعبير عنه مصطلحات هينة لينة (نوعية أو كيفية) . وينبغي أن يكون هذا البيان موحيا ، مثيرا باعثا على التحدي ، قادرا على الصمود ، على ألا يحد من فرص الاختيار ، كما ينبغي أن يصمد لمدة خمس سنوات أو عشر سنوات أو أكثر (ويتوقف ذلك على طبيعة المؤسسة) . ووفقا لهذا النموذج فإن بيان الرؤية يهدف إلى الإمساك بزمام جوهر المؤسسة أو مغزاها الإستراتيجي ، في جملة أو عبارة واحدة موجزة ، كما ينبغي أن يظهر قبل بيان الرسالة ، وذلك لتحديد الأهداف النهائية للمؤسسة .

كيف تصاغ البيانات :

نظرا لصعوبة التمييز بين الرسالة والرؤية والقيم فإن الطريقة التي نوصى بها هي قدح الذهن لاستحضار الكلمات المفتاحية اللازمة لمختلف البيانات معا في نفس الوقت ، ثم تقسيمها إلى مجموعات تبعا لموقعها المناسب في النموذج . والأسئلة الأساسية التي تثار في هذا الصدد هي :

الرسالة Mission :

- لماذا توجد المكتبة ؟ ما دورها وما طبيعة نشاطها ؟
- من هم المستفيدون ؟ ما هي الاحتياجات التي تعمل المكتبة على تلبيتها ؟

الرؤية Vision :

- بأي صورة أو في أي مكانة تريد المكتبة أن تكون ؟
- ما هو الموقع المرتقب في السوق ؟

القيم Values :

- كيف يريد العاملون بالمكتبة النهوض بأعبائهم ؟
- ما هي معتقداتهم أو المبادئ الموجهة لنشاطهم ؟

وعلى الرغم من أهمية مشاركة الجميع في العملية ، فإنه يتعين في النهاية على شخص واحد صياغة مسودة البيان ثم مراجعته بعد ذلك على ضوء ما يتلقاه من الآخرين من تعليقات . وربما لا يستغرق الاتفاق على المحتوى الأساسي وقتا طويلا ، إلا أن الصياغة الفعلية يمكن أن تتطلب الإعادة عدة مرات للوصول إلى صياغة يمكن أن تحظى بالقبول من جانب غالبية العاملين . ولا يمكن في الواقع توقع اتفاق الجميع على جميع التفصيلات ، إلا أنه ينبغي ألا ندخر جهدا للحصول على اتفاق واسع النطاق . ولا يمكن للصياغة الفعلية أن تكون بنفس أهمية الاتفاق على ما ينبغي أن تعبر عنه من مفاهيم وأفكار .

بيانات القيم – أمثلة :

والقضية الأساسية الجديرة بالنظر في هذا الصدد هي ما إذا كان البشر حريصين على التعبير عن القيم العامة المطلقة التي تختزل فلسفتنا المهنية ، أم يريدون التركيز على القيم التي يرون أنها لا غنى عنها لتحقيق التغيرات الثقافية المرتبطة بإنشاء مؤسسة من نوع معين للمستقبل .

ومن الممكن تلخيص القيم المهنية البؤرية التي يمكن استخلاصها من إمعان النظر في الإنتاج الفكري المنشور حول أخلاقيات مجال المكتبات ، على النحو التالي :

- تقديم الخدمات للفرد والمجتمع بما في ذلك فكرة المسئولية الاجتماعية .
- السعي وراء الحقيقة وتقدم المعرفة .
- إتاحة فرصة الوصول إلى المعلومات والأفكار للكافة ، مع احترام الخصوصية .
- التجرد في اقتناء أوعية المعلومات وعرضها .
- المحافظة على تراثنا الثقافي .
- الكفاءة والتنمية المهنية المستمرة .

وتعكس القيم المؤسسية السبع لمكتبة الكونجرس التي أعلنت في سياق رؤيتها للمكتبة في عام ٢٠٠٠ م مزيجا من قضايا الإدارة والخدمة ، ومن الممكن تلخيصها على النحو التالي :

- **الخدمة** : تقديم أفضل خدمة ممكنة لجميع قطاعات المستفيدين منها ، وللأفراد والوحدات التي تشكل المكتبة نفسها .
- **النوعية** : تقديم أفضل نوعية ممكنة في جميع أوجه أنشطتها كبيرها وصغيرها .
- **الفعالية** : ضمان تصميم جميع أنشطة المكتبة بشكل يكفل أداء رسالتها ، وتحقيق أفضل النتائج عن طريق كفاءة استغلال الموارد .
- **الابتكار** : السعي الدائب وراء الطرق الحديثة المبتكرة للارتقاء بمستوى الخدمات واستغلال الموارد ، واختبار هذه الطرق واستخدامها .
- **العدل والإنصاف** : الإنصاف في معاملة العاملين والمستفيدين ، واحترام الجميع ، وضمان المعاملة المتساوية والفرص المتكافئة في جميع أنشطتها .
- **المشاركة** : تشجيع ودعم مشاركة العاملين على أوسع نطاق في التخطيط والتنفيذ والتقييم المستمر ، وتطوير البرامج والأنشطة .
- **تنمية العاملين** : ضمان توافر الموارد البشرية المناسبة لتنفيذ برامجها ، وذلك بتشجيع ودعم الارتفاع بكفاءة العاملين ، وتنمية القدرات الفردية ، والرضاء الوظيفي ، وتوفير فرص الترقي .

وفى الخطة الإستراتيجية لمكتبات معهد ماسوشستس للتقانة في مطلع القرن الحادي والعشرين ، يرتبط بيان القيم و الفلسفة المؤسسية صراحة بتنفيذ الخطة تحت رءوس الموضوعات التالية : تكامل المقتنيات ، والتركيز وبقوة على المستفيد ، والإبداع والابتكار ، والمرونة التنظيمية ، ومراعاة احتياجات العاملين . وكذلك الحال أيضا نجد بيان مكتبة كلية هارفارد Harvard College Library الحديث لا يميل إلى الشمول ولكنه يتعمد التركيز على القيم التي لا غنى عنها بالنسبة للرؤية أو الثقافة الجديدة ، وهى : الوحدة مع التنوع ، والاتصالات المفتوحة والثقة ، وتضافر الجهود ، والابتكار والمبادرة .

بيانات الرؤية – أمثلة :

ترتبط بيانات الرؤية كما سبق تعريفها ، في الغالب الأعم ، بالمؤسسات الضخمة التي تتطلع لاحتلال مكان الصدارة في مجالها . ومن الأمثلة البارزة في مجال المكتبات ، المكتبة البريطانية التي صاغت مثل هذا البيان الذي يوصف فعلا ببيان تحديد المركز أو

الموقع . فعبارة "المصدر القيادي على المستوى العالمي للنشاط العلمي والبحث والابتكار" تظهر الآن على الغالبية العظمى مما يصدر عن المكتبة البريطانية من مطبوعات ، كما أنها تستعمل أيضا عنوانا لأحدث طبعات الخطة الإستراتيجية للمكتبة .

إلا أن الحجم ليس من الضروري أن يكون من بين العوامل المؤثرة فيما إذا كانت المؤسسة ترغب في التطلع إلى القيادة ؛ فالمكتبة وخدمات المعلومات بجامعة آستون **ASTON University Library & Information Services** من أصغر المكتبات الجامعية في المملكة المتحدة ، إلا أنها ترمي لأن تكون " لها الريادة وفضل الابتكار في المكتبات وخدمات المعلومات الجامعية " . ويمكن لرؤية من هذا النوع أن تمد المؤسسة والعاملين بها بالشعور المشترك بالفرصة والاعتزاز والفخر والأهمية . وبيت القصيد هنا هو أن يكون بيان الرؤية مدعوما بالضرورة برسالة وأهداف وغايات تكفل السياق المناسب ، والثقة للتطلع والإنجاز .

بيانات الرسالة – أمثلة :

الرسالة كما سبق أن بينا هي الوسيلة التي يمكن بها إنجاز الرؤية ، فهي الجانب الخاص بـ " كيف " في بيان الهدف . وعلى ذلك ، فإنها ينبغي أن توفر إطارا لتقييم كل من الأنشطة الحالية والأنشطة المستقبلية ، كما أنها ينبغي أن تكون قادرة أيضا على التأقلم مع التغيرات التي يمكن أن تطرأ على الظروف التقنية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية ، بما يكفل فرصة النمو المزدهر . كذلك ينبغي أن تكون متفقة وظروف السوق ، حيث تسهتم بالتعرف على المستفيدين والاحتياجات التي ينبغي تلبيتها ، وبذلك تحدد طبيعة النشاط .

وقد شهدت العقود الأخيرة مناظرة صاخبة حول طبيعة بؤرة عمل المكتبات . ومن السهل تحديد هذه البؤرة بوجه عام ، باعتبارها ما يتعلق بالمعلومات أو المعرفة ، وربما كان من المفضل اللجوء إلى عبارات محددة دقيقة " كالتعليم ، والتنوير ، والترويج " أو " التوعية ، والخيال ، والابتكار " إلا أنه في بيئتنا التنافسية الحالية ، حيث أصبحت المعلومات كلمة مدوية ، فإنه من المهم بمكان للمكتبات أن تميز دورها عن دور غيرها من المشاركين الرئيسيين في عالم المعلومات . ويتطلب ذلك إمعان النظر وبشكل جذري في طبيعة ما يمكن للمكتبات أو بالأحرى للعاملين بالمكتبات أن يقدمونه من خدمات . وما لم يتحقق ذلك فإننا يمكن أن ننزلق إلى صياغة بيان رسالة يمكن أن ينطبق وبنفس الشكل على

محلات القرطاسية أو مراكز الحاسبات الآلية . وبيت القصيد هنا أن العاملين بالمكتبات أكثر من مجرد همزة وصل في دورة المعلومات ، وحتى إذا كانت الخدمات تعتمد وبكثافة على الآلات ، وتقدم في الأساس بناء على خدمة المستفيد لنفسه بنفسه ، فإن هناك إسهاما مهنيا جوهريا ينطوي على استثمار خبرات بعينها لتيسير الوصول إلى المعلومات . وهذه ولا شك مهمة شاقة في الواقع ، خاصة إذا كان الأمر يتطلب بيانا موجزا قابلا للتذكر . إلا أنها تستحق إنفاق بعض الوقت في قدح الذهن واستحضار قائمة طويلة بالكلمات والعبارات المفتاحية أو الدالة ، وذلك من أجل التعبير عن جوهر الخدمة وأساسها بالشكل المناسب . ومن الممكن صياغة بيان مطول ثم التقاط النقاط الأساسية بعد ذلك لأغراض التلخيص أو الإيجاز في نص مركز . وإذا لم يفلح قدح الذهن في بلوغ درجة كافية من السعة والعمق في الأفكار ، فإنه يمكن لإمعان النظر في بيان مسهب مفصل إلى ملخص محكم بارع الإيجاز ، وباعتبار هذا البيان " البيان الأساسي " للهيئة الرائدة لخدمات المعلومات والمكتبات (Information and Library Services Lead Body الهيئة المسئولة في المملكة المتحدة عن وضع المعايير الموحدة والمؤهلات المهنية في مجال خدمات المعلومات والمكتبات) فإنه يمكن النظر إليه باعتباره بيانا عاما للرسالة بالنسبة للمكتبات .

البيان الأساسي لأهداف الهيئة الرائدة لخدمات المعلومات والمكتبات ILS - LB –

المسودة الأولي :

(مقتطف من *mapping project report by EDMC management consultants*)

" لتحديد أو تصور الحاجة إلى المعلومات من جانب المستفيدين الحاليين والمحتملين ، وتغذية هذه الاحتياجات وتلبيتها ، عن طريق تصميم وإدارة النظم اللازمة لإنتاج وتحليل وتركيب وتجميع وتصنيف واختزان المعلومات من مختلف الوسائط والمصادر البشرية ، وإتاحة فرصة الوصول إلى هذه المعلومات واسترجاعها وترجمتها وتفسيرها وتقديمها ، وذلك بشكل يراعي فعالية التكلفة ، ومن شأن ذلك أن يزيد من سرعة التدفق الحر للمعلومات للارتفاع بمستوى الأداء في إدارة الأعمال والبيئة الاجتماعية للمجتمع الحر ".

" وتستعمل كلمة المعلومات هنا بأوسع معانيها ، حيث تشمل المعطيات والحقائق ، والمواد الخيالية ، والأفكار والأداء ، والقيم الثقافية ، في مختلف الوسائط التي

تتراوح بين الأشكال المطبوعة والعمليات الإلكترونية مرورا بالوسائط السمعية والبصرية ، بما في ذلك المعرفة الشخصية المحلية والمصادر والمراجع الخارجية".

البيان الأساسي لأهداف الهيئة ... ـ النص الموجز :

" لتوقع وتحديد وتغذية وتلبية حاجة المستفيدين الحاليين والمحتملين للوصول إلى المعلومات بطريقة أخلاقية " .

وتتفاوت الأمثلة المنشورة لبيانات أهداف المكتبات ورسالاتها ومراميها ، تفاوتا ملحوظا في الشكل والطول ومدى التحديد ، حيث تتراوح ما بين الجملة الواحدة والفقرات المتعددة . وتتميز الأولي بسهولة التذكر ، إلا أنه قد يكون من الصعب بمكان التعبير عن أسلوب المكتبة المتميز في تقديم خدماتها بجملة واحدة . ومن بين الطرق الأخرى المألوفة البدء بجملة أو فقرة تلخص الدور بشكل إجمالي ، ثم الاستطراد بعد ذلك بما يتراوح بين ثلاث جمل وخمس جمل تلقي الضوء على الوظائف والأنشطة الأساسية . ويمكن لهذا النموذج أن يكون فعالا إذا كان البيان الاستهلالي موجزا بحيث يمكن تذكره ، وكانت النقاط المساندة مصحوبة بعناوين جانبية . وينبغي تجنب الميل للتعبير عن مجمل أنشطة المكتبة وخدماتها في بيان الرسالة ، لأن ذلك يوحي بانعدام التركيز (ولأن هناك طرقا أخرى لإيصال هذه المعلومات) .

ويمكن للمكتبات العامة أن تتخذ من البيان الوطني للرسالة الخاص بخدمات المكتبات العامة ، الذي وضعته جامعة العمل الخاصة بأهداف المكتبات العامة بمجلس خدمات المكتبات والمعلومات (LISC) ، والذي تتمثل فيه بعض السمات التي سبق أن عرضنا لها ، وتتخذ من هذا البيان نقطة انطلاق . ويؤكد الموجز الإرشادي الخاص بجماعة العمل هذه على حاجة كل مكتبة عامة إلى بيانها الخاص برسالتها ، ويوصي المكتبات بتعديل الصياغة لكي تعبر عن الاحتياجات المحلية ، وتغطي الأنشطة الرئيسية التي وقع عليها الاختيار كمجالات لأولويات الخدمات .

بيان الرسالة الوطني الخاص بخدمات المكتبات العامة :

المكتبة العامة أحد المرافق المجتمعية الأساسية ، التي ترمى إلى تمكين الأفـــراد والجماعات وحثهم على الحصول بلا تحيز على الكتب والمعلومات والمعرفة وأعمال الخيـــال العلمي الإبداعي ، التي تؤدي إلى :

- تشجيع مشاركتهم الإيجابية في الأنشطة الثقافية والديمقراطية والاقتصادية .
- تمكينهم من المشاركة في التنمية التعليمية عن طريـــق الـبرامج الرســمية أو غــير الرسمية.
- مساعدتهم على الاستغلال الإيجابي لوقت الفراغ .
- الارتقاء بالقراءة والتخلص من الأمية كمهارات أساسية لا غنى عنها للانخراط الإيجابي في هذه لأنشطة .
- تشجيع الإفادة من المعلومات وإدراك قيمتها .

ويتطلب الطابع المحلى والمجتمعي للخدمة التركيز بوجه خـاص علـى احتياجـات المجتمع المحلي وتطلعاته ، وعلى توفير الخدمات لفئات بعينها في هذا المجتمع ، في نفـس الوقت الذي تتاح فيه أيضا فرصة الوصول إلى المصادر الأوسع مدى عن طريـق الشـبكات الإقليمية والوطنية للمكتبات .

الأهداف والمرامي والإستراتيجيات :

يتسم الإنتاج الفكري للتخطيط بانعدام الاطراد ، والخلط في استعماله للعديـــد مــن المصطلحات في تناوله لسبل شروع المؤسسات في تحقيق رسالاتها . فالطموحات أو الغايات " Aims " ، و " الأغراض Objectives " و " الأهداف Goals " و " الإســتراتيجيات Strategies " و " المرامي Targets " تستعمل تبادليا تقريبا للدلالـة علـى مختلـف المستويات في تسلسل هرمي للبيانات المتعلقة بالاتجاهات التي تنوي إحدى المؤسســات أن تسلكها ، والطرق التي تصل إلى غاياتها . والسبيل الذي اتبعناه هنا ليس سوى تفسير مــن بين عدة تفسيرات محتملة ، حيث يمكن أن نصادف تفسيرات أخرى في مصــادر أخــرى . وتحتاج المؤسسات إلى التوصل إلى تعريفات معيارية موحدة تناسب أهدافها ، وأيـا كـانت المصطلحات المستعملة ، فإنها جميعا تعتبر أهدافا بالمعنى العــام ، إلا أن هـذا الاســتعمال ينبغي أن يكون مطردا لتيسير الاتصال وتجنب الخلط وسوء الفهم .

بيانات الأهداف – أمثلة :

يحدد بيان الرسالة الهدف الأساسي للمكتبة والسياق الذي تعمل فيه ، إلا أن هذا البيان بحاجة لأن تصحبه بعض البيانات العريضة العامة التي تدل على البرامج الرئيسية أو مجالات النشاط التي ينبغي النظر إليها باعتبارها طويلة المدى نسبيا في طبيعتها . وهذه غالبا ما تسمى بالطموحات أو الأهداف وكذلك الأغراض ، ومن المناسب وصفها بالأغراض الوظيفية ، أو بيانات النوايا ، التي تعبر عن نوعية الخدمة التي تقدمها المكتبة فعلا أو ترغب فيها ، ويكفل بيان الأهداف مزيدا من التحديد للطموحات العريضة التي تم الإعراب عنها في الرسالة ، حيث يجيب عن السؤال : لماذا نحن هنا ؟ إلا أن هذه الأهداف عادة ما يكون من الصعب قياسها على أسس دقيقة . ومثل هذه الأهداف ينبغي أن تكون محدودة العدد (ويفضل ألا تزيد عن خمسة أو ثمانية في مجموعها) .

أهداف المكتبات العامة :

حددت جماعة العمل بمجلس خدمات المكتبات والمعلومات LISC Working Group أربعة عشر " نشاطا أساسيا " لمعاونة المكتبات العامة في صياغة مثل هذه البيانات ، مع التركيز على انتقاء مكتبة لتلك الأنشطة التي يمكن أن تتخذها كأولويات ، بدلا من محاولة تحقيق التميز بتوزيع الجهد على مجموعة الأنشطة كاملة . وقد قسمت الأنشطة تحت ستة مجالات عريضة للمسئولية ، وهى النقطة المركزية المجتمعية ، والثقافة ، والمعلومات ، والتعليم ، والترويح ، والمشابكة . ومن ثم فإنه تحت المعلومات يمكن لكل مكتبة النظر في أي الأولويات توليها للمعلومات المجتمعية ، والخدمات المرجعية ، والرفاهية الاقتصادية (أي معلومات إدارة الأعمال ومعلومات السياحة) وتحت التعليم تعمل للتمييز بين تقديم الدعم للتعلم المستقل أو الحر ، والتعليم الرسمي أو النظامي ، والقراءة والتخلص من الأمية .

أهداف المكتبات الأكاديمية :

قامت مكتبة جامعة غرب إنجلترا بصياغة أهدافها الحالية (التي صنفت " كطموحات ") تحت ثمانية رءوس عريضة تعبر عن أنشطة الخدمات وأنشطة الإدارة .

الطموحات Aims :

ا. **الإدارة** : لإدارة خدمات المكتبات مع التركيز على الاستشارة والاتصال ، فضلا عن الالتزام الإيجابي بتكافؤ الفرص . وبضمان انسجام الأداء المؤسسي مع الطموحات والأهداف التي أقرت .

ب. **العاملون** : لكفالة بيئة عمل مساندة ، يشعر فيها العاملون بالدافعية والقدرة على الاستجابة بشكل إيجابي للاحتياجات المتغيرة إلى خدمات المكتبات ، وتمكين جميع العاملين بالمكتبة من تنمية مهاراتهم المهنية والاتصالية والتقنية المناسبة .

جـ. **الخدمات** : للتحقق من خدمات المكتبات التي تمس الحاجة إليها من جانب المستفيدين ، وتوفير هذه الخدمات وتطويرها وتقديمها بأنسب الوسائل وأكثرها فعالية .

د. **التعلم** : الاضطلاع بدور إيجابي في إطار عمليات التعلم بالجامعة ، عن طريق ربط المكتبة عضويا بالحياة التعليمية للكليات وأعضاء هيئة التدريس .

هـ. **البيئة** : توفير البيئة التي يمكن فيها للتعلم أن يزدهر ، وأن يتمكن العاملون بالمكتبة من النهوض بأعبائهم على أعلى مستوى ممكن .

و. **التقييم** : تقييم العمليات والخدمات للتأكد من تلبية طموحاتنا وأهدافنا واحتياجات المستفيدين من خدماتنا .

ز. **التعاون** : ترويج فكرة التعاون مع المكتبة في شتى أنحاء الجامعة ، وتنمية علاقات عمل متينة مع المؤسسات الخارجية .

وفي مقابل ذلك تركز المكتبة وخدمات المعلومات بجامعة آستون ASTON على الجوانب الخاصة بالخدمات ، في أحدث بيان لها يتصل بالأهداف .

الأهداف :

١. تنمية مصادر المعلومات المناسبة التي تركز على تلبية الاحتياجات الحالية لمجتمعنا الأكاديمي .
٢. دعم مقومات الوصول الميسر إلى مصادر المعلومات هذه في جميع أنحاء الحرم الجامعي
٣. إتاحة إمكانية التعامل السريع مع مجموعة شاملة من خدمات الإمداد بالوثائق .

٤. توفير المساعدات الشخصية التي تكفل للمستفيدين من خدماتنا فرصة إرضاء احتياجاتهم من المعلومات .

٥. تدريب مجتمعنا الأكاديمي على المهارات التي يمكن اكتسابها والخاصة باسترجاع المعلومات وإدارة المعلومات .

٦. الاضطلاع بدور ريادي في تنمية خدمات المكتبات والمعلومات على الصعيدين الوطني والدولي .

الأغراض :

تحدد الأهداف المجالات العريضة لأنشطة المكتبة وموقفها بوجه عام من هذه الأنشطة ، إلا أن هذه الأهداف تحتاج بدورها إلى أن تلحق بها بيانات أكثر تخصيصا توضح ما ترمي إلى تحقيقه ، والسبل التي يمكن أن تتبع في تحقيق ما ترمي إليها . وعادة ما تكون هذه البيانات محدودة في مجالها ومداها الزمني . وغالبا ما تسمى هذه البيانات بالأهداف أو الإستراتيجيات وكذلك الأغراض ، ومن الممكن أن توصف بالأهداف الإستراتيجية أو بيانات التوجه ، والتي تعبر عن الحركة المتمثلة في التطورات الجديدة أو الارتفاع بمستوى ما يقدم من خدمات أو كليهما معا . وتساعد مثل هذه الأهداف في رسم خريطة المسارات الرئيسية لبلوغ الرسالة وتحقيق الوضع المستقبلي المطلوب ، حيث تجيب عن سؤال " في أي اتجاه نسير ؟ " كما أنها عادة ما يتم التعبير عنها على أسس تنفيذية قادرة على تحويلها إلى أهداف واضحة المعالم . وتشكل مثل هذه الأهداف لب الخطة الإستراتيجية ، وتتطلب عناية خاصة في تحديدها ، لضمان إطار متماسك لصياغة الإستراتيجيات والخطط التنفيذية ومؤشرات الأداء .

وعادة ما يسهم العمل الذي يتم في مرحلة تحليل البيئة في توجيه هذه العملية ؛ وخاصة النتائج المستخلصة من تحليل مظاهر القوة ومواطن الضعف والفرص والتحديات SWOT ، والتي عادة ما تكشف عما بين الوضع الراهن والمستقبل المرتقب من فجوات. ومن الأفضل قبل الشروع في وضع الأهداف المحددة إقرار الاتجاهات الرئيسية التي ينبغي للمكتبة أن تسلكها لتحويل التطلعات إلى حقيقة .

المجالات الرئيسية للنتائج :

ومن بين سبل تحقيق ذلك ، التعرف من خلال إمعان النظر ومناقشة القضايا الكامنة وراء المجالات الرئيسية للنتائج (Key Result Areas (KRAs على القطاعات التي لا مناص عن تحقيق النجاح فيها ، أو أن يحقق فيها العمل المنسق أفضل النتائج ، أو كل ذلك في نفس الوقت . ومن بين الطرق المقترحة لإنجاز هذه المهمة الاعتماد على العاملين بالمكتبة ، في شكل مجموعات عمل من ثلاثة أفراد أو أربعة ، تعكف كل منها على جزء من معطيات تحليل مظاهر القوة ومواطن الضعف والفرص والتحديات (والتصورات المستقبلية أيضا إذا كانت قد أقرت فعلا) وذلك لوضع سلسلة من البيانات على نحو : " إنه لكي ... فإن المكتبة بحاجة لأن تكون أكثر (أو أقل) ..." ويمكن بعد ذلك لمجموعات العمل أن تلتقي معا ، حيث تجمع كل ما انتهت إليه من نتائج ، وتنقى هذه النتائج من التكرار والتداخل ، وتضم المعلومات معا فيما يتراوح بين خمسة بيانات أو عشرة بيانات رئيسية للتوجه .

عوامل النجاح الحاسمة :

وهناك طريقة أخرى أكثر التزاما بالمنهجية تقوم على عوامل النجاح الحاسمة بالنسبة للمكتبة Critical Success Factors ، وهذه العوامل عبارة عن قائمة بالقضايا المتميزة والمحددة والتي إذا ما اجتمعت معا فإنه لا غنى عنها ، كما أنها تكفي لإنجاز الرسالة . وينطوي هذا الأسلوب على قدح الذهن لاستحضار قائمة طويلة بالقضايا (عادة ما تتراوح بين ٣٠ و ٥٠ عنصرا قائما بذاته) ثم تقسيم هذه القضايا إلى مجموعات ودمجها في قائمة أقصر من سابقتها (لا تتجاوز ثماني مجموعات أو فئات متجانسة) وذلك قبل رصدها في مصفوفة في مقابل العمليات الرئيسية التي تتم بالمكتبة ، وذلك لاكتشاف تلك القضايا ذات التأثير الأولي والتي تتطلب الارتقاء بمستواها ، وهذه هي أكثر العمليات حسما وأقواها أثرا .

والخطوة التالية بعد تحديد التوجهات الرئيسية هي تقسيم الأهداف تبعا للفئات العريضة التي أمكن التحقق منها . ويتوقف عدد الأهداف التي يتم إقرارها على عدة عوامل ، من بينها المدى الزمني للخطة ، وحجم المكتبة ، ومدى التحديد أو التخصيص في الأهداف نفسها . إلا أنه يتعين أن يتم التركيز في هذا المستوى على الأهداف الرئيسية ، وعادة ما

تكون هي أهداف المكتبة بوجه عام ، ولا يتجاوز عددها أربعة أهداف أو ستة لكل قطاع رئيسي .

معايير الأهداف :

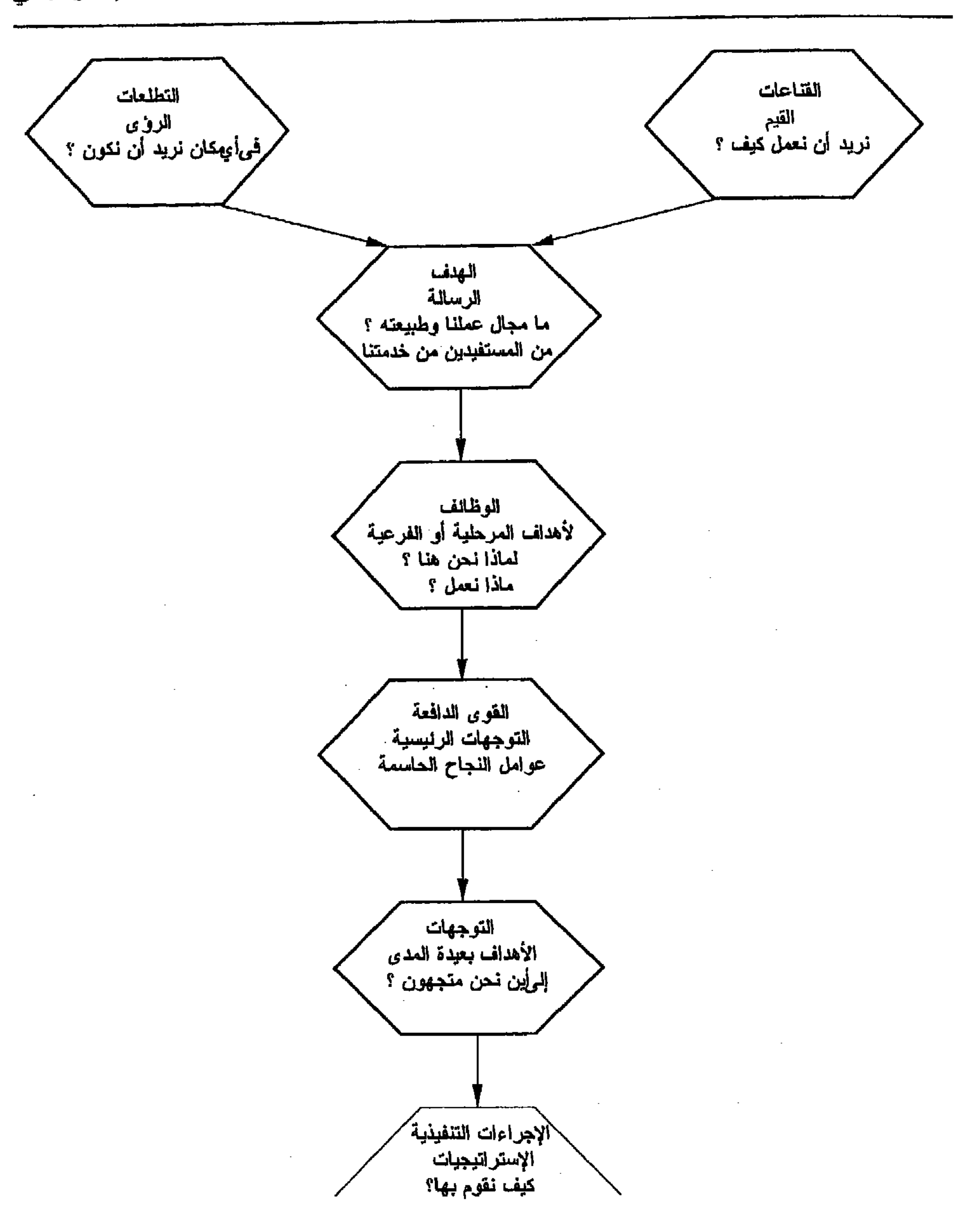
ينبغي أن تلتزم الأهداف بالمعايير التالية :

- التوافق مع الرؤى والرسالة .
- الوضوح والإيجاز وتجنب الغموض في الصياغة .
- الواقعية والقابلية للتحقق في حدود المدى الزمني للخطة .
- الإقرار بأهداف مرتقبة لا كأنشطة تؤدي إلى تحقيق الأهداف .
- إمكان القبول من جانب أولئك الذين يمكن أن يشاركوا في إنجازها .
- القابلية للترجمة إلى أهداف مرحلية محددة (قابلة للمعالجة الكمية والقياس) .

الإستراتيجيات :

تعمل الأهداف على تحديد التوجهات الرئيسية للمكتبة خلال فترة التخطيط ، إلا أن هذه التوجهات لا يمكن أن تتأكد وبشكل نهائي إلا بعد وضع الإستراتيجيات ، والنظر في المهام والموارد اللازمة . وتنطوي صياغة الإستراتيجيات على تقييم الخيارات المتاحة للمكتبة لتحقيق أهدافها ، واختيار مسارات العمل المفضلة . ويتطلب ذلك النظر بمزيد من التعمق والتفصيل في الأهداف المرحلية أو النتائج المستهدفة ، والأنشطة أو المهام التي ينطوي عليها العمل ، والتي غالبا ما تسمى بالأهداف التكتيكية أو التنفيذية . وتحدد الإستراتيجيات الخطوات التنفيذية التي يتم اتخاذها في مختلف المراحل إلى أن يتم إنجاز الرسالة ، وتجيب عن السؤالين : ما الذي نريد تحقيقه ؟ وكيف نحققه ؟ كما ينبغي أيضا أن تغطي الجداول الزمنية والمسئوليات ومقاييس الأداء . ويشكل التعامل مع الإستراتيجية وتتبع مراحل تنفيذها المرحلة الرئيسية التالية في عملية التخطيط .





شكل رقم(٢) التوجيه الإستراتيجي



(٥)

من الإستراتيجية إلى التنفيذ

تشكل الرؤية والرسالة والأهداف والطموحات الأساس الذي يقوم عليه تطور المكتبة خلال الفترة التي تغطيها الخطة ، إلا أن صياغة الإستراتيجيات والخطط التنفيذية ووضع كل ذلك في حيز التنفيذ لا يقل أهمية بالنسبة لتطور المكتبة ونجاحها . ومن الممكن تعريف الإستراتيجيات في هذا السياق باعتبارها الأعمال الجوهرية أو أنماط الأعمال التنفيذية اللازمة لبلوغ الأهداف وتحقيق الطموحات (وإنجاز الرسالة) . ومن النقاط الجديرة بالتنبه هنا أنه من الممكن أن يكون هناك أكثر من سبيل واحد لبلوغ كل هدف من الأهداف ، ولهذا فإن صياغة الإستراتيجية تنطوي على التحقق من البدائل وتحديد الخيارات . وتساعد مشاركة أعداد كبيرة من العاملين في هذه العملية على ضمان استكشاف مختلف المسارات ، كما تدعم فرص الاهتداء إلى الحلول المبتكرة للمشكلات . ومن الممكن الجمع بين التفكير الفردي وجلسات قدح الذهن الجماعي بشكل فعال ، للتوصل إلى اقتراحات افتراضية للتمحيص من جانب كل من فريق التخطيط والقيادات الإدارية .

الإستراتيجيات العامة :

يقدم " أساطين " الإستراتيجية العديد من الأدوات والنماذج لمساعدة العاملين في التفكير في الإستراتيجيات ؛ فهم يهتمون أساسا بضمان المزايا التنافسية في عالم إدارة الأعمال ، ومن ثم فإنهم أنسب ما يكونون لاختصاصي المعلومات الذين يقدمون خدمات بمقابل في بيئة تجارية . إلا أن الاتجاه نحو فرض الرسوم المحلية ، وعقود الخدمات وما شابه ذلك من ترتيبات يعني أن تجد الكثير من المكتبات نفسها الآن تعمل في سوق محلية تنافسية ، كما أن بعضها أيضا أمامه الخيار أو يجد ما يشجعه على استكشاف فرص تحقيق دخل بالتعامل مع المستفيدين الخارجيين . ويحدد الإنتاج الفكري المتخصص في إدارة الإستراتيجية عدة إستراتيجيات " عامة " يمكن تطبيقها على مختلف مواقف إدارة الأعمال ، وحري بنا النظر في تطبيقها في بيئة المكتبات . ومن الممكن استعمال القائمة التالية في الحث على التفكير في السبيل العام لتحقيق أهداف المكتبة .

• الإستراتيجية غير المجزأة : ربما يبدو الأسلوب الموحد الذي يصلح لجميع المواقف " one " " size fits all " غير متسق مع فلسفة الخدمة الرامية لتلبية احتياجات المستفيدين كأفراد ، إلا أنه من الممكن أن تكون هناك بعض الخدمات التي لا تستطيع المكتبة تقديمها إلا على أساس موحد (نظرا لبعض القيود المالية أو العملية على سبيل المثال) وحري بنا النظر في أي القطاعات يمكن أن يطبق ذلك في الظروف الراهنة (كساعات فتح المكتبة) وما إذا كان من المتعين أن يطبق على قطاعات أخرى (كسياسات الإعارة مثلا) .

• إستراتيجيات مراعاة ظروف المستفيد **Customization** : ومن ناحية أخرى فإن الحرص على مراعاة ظروف المستفيد بشكل مطلق (حيث يتم تصميم المنتج أو الخدمة لتلبية الاحتياجات الفردية) نادرا ما يكون الخيار العملي ، أما الحرص على مراعاة ظروف المستفيدين كفئات (حيث يتم تعديل إحدى الخدمات الأساسية لتلبية احتياجات مجموعات بعينها) فغالبا ما يكون الأسلوب الواقعي ، وخاصة إذا ما توافر في سياق مجموعة من الخدمات المخططة والمتفق عليها ، أو بناء على توزيع متفق عليه لوقت العاملين .

• إستراتيجيات التطوير : والسبل التقليدية الأربعة للتوسع في تقديم الخدمات هي التغلغل **Penetration** ، أي زيادة الإفادة من الخدمات القائمة في أوساط المستفيدين الحاليين ، وتنمية السوق ، أي البحث عن مستفيدين جدد للخدمات القائمة ، وتنمية الخدمات ، أي تقديم خدمات جديدة أو معدلة للمستفيدين الحاليين ، والتنويع أي تقديم خدمات جديدة لمستفيدين جدد .

• إستراتيجيات الانسحاب أو التوقف : من المهم بمكان ألا نتجاهل أو نغفل احتمال توقف الأنشطة وانقطاع الخدمات في بعض القطاعات ، وذلك من أجل إعادة النظر في توزيع الموارد لتطوير خدمات جديدة ، أو ببساطة من أجل التركيز على الارتفاع بمستوى الخدمات البؤرية . ومن القضايا الجوهرية في هذا الصدد النظر فيما إذا كانت جميع الخدمات الحالية تتسق والأهداف الحالية للمكتبة .

• إستراتيجيات التنشيط : يمكن لمدى التطوير (أو الانكماش) المطلوب أن يكون واسعا بحيث يكون من الضروري إعادة النظر في تحديد وفي تصميم بعض الخدمات أو كلها .

وضع الإستراتيجية :

• على الرغم من أنه من الضروري ألا تكون هناك قيود على التفكير ، فإنه من المفضل أتباع أسلوب منهجي منضبط في وضع الإستراتيجية ، وذلك لضمان واقعية الخطط الناتجة . ومن بين السبل البسيطة لتحقيق ذلك التركيز على مجموعة من القضايا الجوهرية. وتعرف هذه العملية التي تنطوي على ست خطوات بعملية سترايد **STRIDE** ، مجموعة من الأحرف الأولي من الموقف **Situation** والهدف **Target** ، والقيود **Restraints** ، والأفكار **Ideas**، والفعل المساعد **Do** ، ويقيم **Evaluate** :

- ما هو الموقف الراهن ؟
- ما الهدف ؟
- ما هي الأسباب أو القيود التي تحول دون التطور ؟
- ما هي الأفكار الأساسية اللازمة للتوصل إلى إستراتيجية عملية ؟
- ما الذي ينبغي عمله على وجه التحديد ، وبواسطة من ، ومتى ؟
- كيف يتم تقييم النجاح ؟

معايير الإستراتيجيات :

عندما تظهر الإستراتيجيات للنظر فيها من جانب فريق التخطيط فإنها ينبغي أن تقيم وفقا لمعايير موحدة ، وذلك من حيث جدواها وتوافقها واحتمالات قبولها . وأبسط الطرق هنا أيضا لتقييم الإستراتيجية طرح مجموعة من الأسئلة :

- هل الإستراتيجية متسقة مع الأهداف والقيم المؤسسية ؟
- هل هي مفهومة وصالحة للتبني من جانب أولئك المهتمين بها ؟
- هل تراعي العوامل والتغيرات البيئية الخارجية ؟
- هل الموارد المالية والبشرية والمادية اللازمة متاحة ؟
- هل ستحقق فعلا نتائج ملموسة وتبلغ الهدف المرسوم ؟

- هل الجدول الزمني المخطط واضح ومعقول وواقعي ومناسب ؟
- هل هناك أية صراعات محتملة أو أية آثار تصادمية مع قطاعات أخرى ؟
- هل هناك أية مخاطر أو حساسيات كامنة في الفروض التي أقرت ؟

الطوارئ :

في الوقت الذي لا ينصح فيه بتعريض المكتبة لمستوى عال من المخاطرة ، فإنه يمكن في بعض الحالات اعتبار أحد عناصر المخاطرة مقبولا . فإذا تبين من التقييم أن الخطط عرضة للتأثر سلبا بوجه خاص بالتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية ، فإن الخيارات يمكن أن تكون إما التخلي عن ذلك المسار كلية ، أو إرجاء التنفيذ إلى أن يصبح الموقف أكثر وضوحا ، أو السير قدما ولكن بالتعامل مع المخاطرة بتحديد أبعادها وإعداد خطة طوارئ من شانها الحد قدر الإمكان من آثارها السلبية . وحينما تبدو الخطط حساسة بوجه خاص للعوامل التي تتجاوز حدود سيطرة المكتبة . فإنه يمكن طرح مجموعة من أسئلة " ماذا لو " وذلك للتحقق من النتائج المحتملة ، ثم تهيئة المكتبة لكي تكون قادرة على الصمود في مواجهة آثار مثل هذه الحالات أو إبطال مفعولها . وينطوي التخطيط للطوارئ على التحقق من مسارات العمل التنفيذي البديلة والاختيار من بينها ، تحسبا للظروف غير المتوقعة ، ومن ثم فإنه يساعد المكتبة على توفير مقومات الاستجابة المرنة وتجنب اللجوء إلى " إدارة الأزمات ".

المضامين التنظيمية :

تذهب عملية وضع الإستراتيجيات إلى ما هو أبعد من تقييم الإستراتيجيات المصممة لتحقيق أهداف محددة والاختيار من بين هذه الإستراتيجيات . فمن الممكن للإستراتيجيات التي يقع عليها الاختيار أن تكون لها مضامينها الخاصة بالسياسات والموارد والتي تتطلب مراجعة الإجراءات والممارسات القائمة وتعديلها . كذلك يمكن أن تكون لها مضامين أوسع من ذلك ، وخاصة في قطاعات مثل تنمية الموارد البشرية ، والارتفاع بمستوى الخدمات ، والبنية الأساسية لنظم المعلومات ، والتجهيزات والمقار . وبعض هذه القضايا ربما تكون قد اتضحت معالمها وحظيت بالاهتمام عند النظر في الاتجاهات والأهداف الرئيسية ، إلا أن الأمر يتطلب مزيدا من التمحيص في هذه المرحلة للتأكد من أن جميع

الإستراتيجيات المساندة الضرورية قد وضعت في سياقها المناسب ، لتقديم صـورة شـاملة للكيفية التي تزمع بها المكتبة التحرك نحو المستقبل . ويمكن لبعض التغيرات واسعة المـدى الأخرى أن تتطلب النظر، كما هو الحال مثلا بالنسبة لإعادة التنظيم بشكل جوهـري لجعـل المكتبة أكثر قدرة على الاستجابة لاحتياجات المستفيدين . وقد برز التصميم التنظيمي كقضية حيوية في الإنتاج الفكري لإستراتيجية إدارة الأعمال اعترافا بعلاقـات الاعتمـاد المتبادلـة القائمة بين مختلف جوانب إدارة المؤسسات .

إطار حروف الإس السبعة Seven S :

من النماذج المفيدة للتفكير في المؤسسات وتنفيذ الإستراتيجيات إطار حروف الإس السبعة " 7 S " الذي وضع بشركة ماكنزي McKinsey الاستشـارية ، وروج له بعـض المستشارين السابقين بهذه الشركة مثل ريتشارد باسكل Richard Pascale وتوم بيـترز Tom Peters . ويحدد الإطار سبعة عوامل مترابطة ببعضها البعض يمكـن بنـاء عليـها التحقق من فعالية التنظيم وقدرته على التغير ، كما أنه عادة ما يقـدم " كجـزيء إداري " يوضح كيفية ارتباط كل عنصر بجميع العناصر الأخرى . وعلى الرغم من أن اختيار سـبعة أبعاد أو متغيرات أمر تعسفي إلى حد ما ، فإن النقطة الأساسية هي أنه من الصعب تحقيـق تقدم جوهري في أي من هذه القطاعات الحيوية دون تحقيق تقدم في غيرها . وقد تم تقسـيم العوامل السبعة إلى حروف الإس " الصلبة hard " وحروف الإس " الهشة soft " تعبيرا عن كون الفئة الثانية أقل حظا من الاهتمام في غالب الأحيان ، في التخطيط الإسـتراتيجي . (ومن الممكن استعمال هذه الأداة أيضا كقائمة مراجعة لتقييم المكتبة والجهة التي تراعاهـا في مرحلة التحليل الأولي للموقف .)

حروف الإس الصلبة :

- الإستراتيجية Strategy : خطة أو مجموعة من الأعمال التنفيذية التي تؤدي إلى توزيع موارد المكتبة على فترات زمنية ، لبلوغ الأهداف المنشودة ، أي الطريق الذي وقع عليه الاختيار لتحقيق النجاح التنافسي .
- التنظيم Structure : خصائص الخريطة التنظيمية للمكتبات (ما إذا كانت وظيفيـة ، أو مركزية أو لا مركزية أو مصفوفة ... الخ) أي الطريقة التي يتم بها تنظيم المكتبة .

• النظم Systems : التقارير الإجرائية والعمليات الروتينية كنظم إعداد الميزانيات ، والمحاسبة ، وأشكال الاجتماعات ، أي سبل تدفق المعلومات في أنحاء المكتبة .

حروف الإس الهشة :

• العاملون Staff : الوصف " الديموجرافي " لأهم فئات العاملين بالمكتبة (أي المديرون والاختصاصيون الموضوعيون واختصاصيو المهام الوظيفية ، والمساعدون) أي المرتبطون وظيفيا بالمكتبة ، وطرق رعايتهم وتنميتهم وتوزيعهم ... الخ . [أي ببساطة هيكل العمالة] .

• الأسلوب Style : أي وصف كيفية أداء القيادات الإدارية في سبيل تحقيق أهداف المكتبة ، وكذلك الأسلوب الإداري والثقافي للمكتبة ككل .

• المهارات Skills : القدرات المتميزة لكبار العاملين أو للمكتبة ككل ؛ أي المهام التي تقوم بها المكتبة بشكل جيد على وجه الخصوص ، ومزاياها الغالبة والبارزة .

• القيم المشتركة Shared Values أو الأهداف العليا Superordinate : النسيج الروحي ، أو المقاصد الجوهرية أو المفاهيم الهادية التي تبثها المكتبة في جمهورها ، أي الأهداف السامية والطموحات التي من أجلها تكرس المكتبة والعاملون بها أنفسهم .

ويحظى إطار حروف الإس السبعة بمزيد من الوصف التفصيلي في كتاب : *Pascale et. Al. The art of Japanese management* . (أنظر قائمة الإطلاع الإضافية) .

الإستراتيجيات المساندة :

سبق للعديد من حروف الإس السبعة أن حظيت بالنظر في المراحل المبكرة لعملية التخطيط ، إلا أن هذه القائمة تؤكد الطابع التكراري للتخطيط الإستراتيجي ، وأهمية المراجعة المتكررة اللازمة للتأكد من التطابق بين مختلف العناصر التي تشكل معا الإستراتيجية التنظيمية ككل . ومن النقاط الأخرى الجديرة بالانتباه أنه من الممكن للإستراتيجيات والأهداف والطموحات أن تنطبق على مختلف المستويات التنظيمية . وكما يمكن النظر إلى مجموعة الإستراتيجيات التي تنطوي عليها الخطة الإستراتيجية للمكتبة باعتبارها أحد مكونات أو عناصر الإستراتيجية العامة للمؤسسة الراعية ، يمكن وعلى نفس النحو للإستراتيجيات الأساسية التي أمكن التحقق منها بالنسبة للمكتبة ككل أن تتطلب مزيدا من

التفصيل في مختلف ، قطاعات المكتبة أو جوانبها الإدارية (كالمواقع الجغرافية والعمليات الفنية والوظائف التخصصية) لكي تشكل وثائق تخطيطية إضافية مستقلة . وعند صياغة الإستراتيجيات الخاصة بالمقر ، والتجهيزات ، والموارد البشرية ، ونظم المعلومات ، والترويج والعلاقات العامة ... الخ ، فإن المطلب الأساسي في سياق التخطيط الإستراتيجي هو وضع الخطط حتى المستوى الضروري للتحقق من المضامين الجوهرية للموارد .

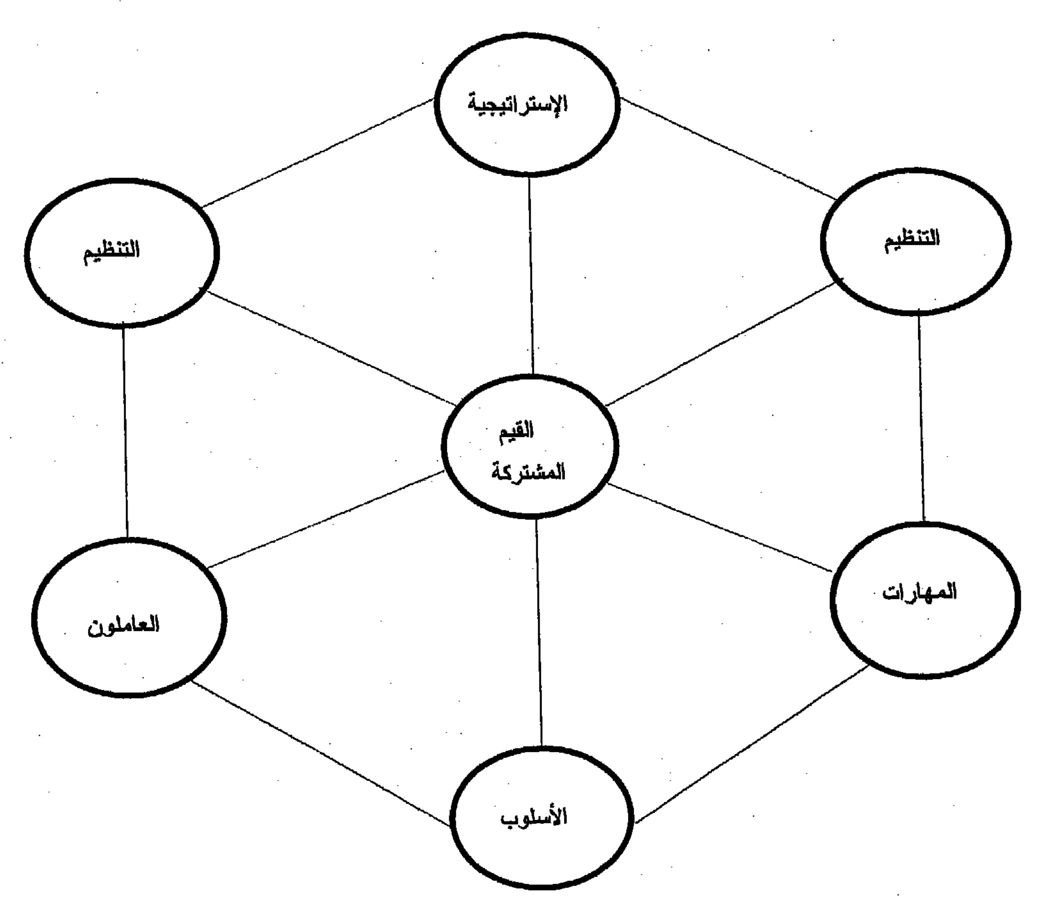
الخطط التنفيذية :

على الرغم من أنه من الممكن للتخطيط المغرق في التفصيلات أن ينعكس في بعض الوثائق الإضافية المتصلة بقطاعات بعينها ، وتغطي مختلف الفترات الزمنية ، وذلك من أجل تقييم مضامين الموارد ، فإنه مما ينصح به تغطية عملية التخطيط الإستراتيجي لترجمة الإستراتيجيات التي يقع عليها الاختيار إلى خطط تنفيذية أكثر صراحة ووضوحا . وينبغي أن تحدد هذه الخطط لكل هدف من الأهداف النتائج المطلوبة على وجه الدقة (المستهدفة) والخطوات التنفيذية الرئيسية (المهام) التي ينبغي اتخاذها ، بالإضافة إلى الموارد البشرية المسئولة وتواريخ الانتهاء . وينبغي أن تكون النتائج قابلة للقياس ، كما ينبغي أيضا تحديد المهام المرتبطة بكل سنة من سنوات الخطة ، وبذلك يمكن إعادة تقسيم الخطوات التنفيذية وفقا للسنوات ، حتى يمكن تقدير مضامين الموارد بالشكل المناسب ، وكذلك مراجعة تقسيم تنفيذ الإستراتيجية على مراحل إذا دعت الضرورة ، عندما تتضح معالم الصورة الكاملة . وعندئذ يمكن إعداد التقديرات المالية للسنوات التي تغطيها عملية التخطيط ، مع بيان القطاعات التي يمكن أن تحتاج الميزانيات فيها إلى تعديل (بالزيادة أو النقصان) .

التخطيط التنفيذي :

يتوقف نجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية على عدة عوامل ، إلا أن من بين أكثر عوامل الفشل شيوعا ضعف الالتزام أو الحرص من جانب أولئك الذين يتحملون مسئولية تنفيذ المهام التي تشكل الخطوات التنفيذية الأساسية ، وكذلك الافتقار إلى المرونة والقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة . ويمكن للعجز عن توثيق الروابط الضرورية بين عملية التخطيط الإستراتيجي وواقع العمليات اليومية أن يؤدي إلى زيادة أعباء العمل ، والخلط في الأولويات ، وإهمال الأهداف بعيدة المدى في خضم الضغوط المباشرة أو الآنية

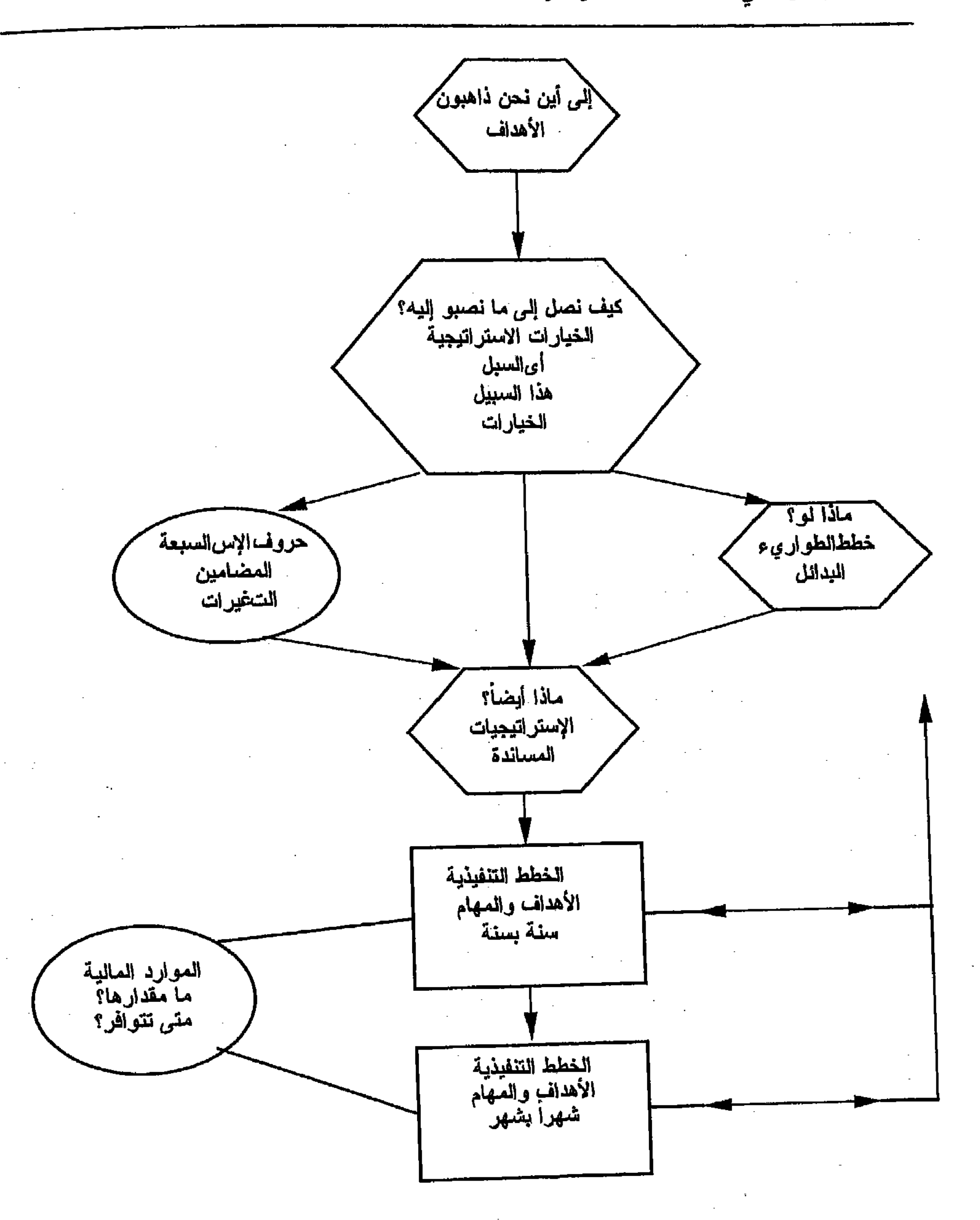
الطاغية . ويساعد الاتصال الفعال ومشاركة المستويات العليا في جميع مراحل عملية التخطيط ، في دعم مقومات الالتزام وضمان واقعية الأهداف ، إلا أن فرص النجاح تزداد إذا ما تمت عملية التخطيط في شكل خطط تنفيذية سنوية ، تحقق التكامل بين الأهداف الإستراتيجية والأهداف التنفيذية .



شكل رقم (٣) حروف الإس السبعة

هذا ويوفر التخطيط التنفيذي الرابطة الحيوية بين الخطة الإستراتيجية والأهداف المحددة التي يتم وضعها لكل قطاع أو قسم من أقسام المكتبة ، ولكل فرد من العاملين ، مما يتيح للفرد فرصة إدراك دوره في إنجاز رسالة المكتبة . وينبغي أن تغطي الخطط التنفيذية كلا من

الأنشطة الروتينية الجارية (" العمل على طبيعته المعتادة ") والتطورات أو التحسينات المحددة التي يتم إدخالها على الخدمات ، والتي تمثل الإستراتيجية المستقبلية ، وإلا تعرضت المكتبة لمخاطر تقديم العاجل على المهم ، أو تحقيق الابتكار على حساب مستويات الخدمات القائمة . وينبغي تجميع الخطط على مستوى من التفصيل يكفي لتقييم جدواها ، بحيث يبين لكل قطاع من قطاعات العمل الرئيسية بالمكتبة المهام التي ينبغي تنفيذها على أساس شهري ، والعاملين المشاركين ، وتواريخ الانتهاء . ويتيح استخدام برمجيات جداول أو خرائط التوزيع أو مراصد البيانات إمكانية اختزان المعلومات وتقديمها بطرق مختلفة ، بحيث يمكن تجميع المهام وتقسيمها إلى فئات وفقا لتواريخ البداية والنهاية أو وفقا للأقسام أو الأفراد المسئولين عن التنفيذ ، أو وفقا للقطاعات الرئيسية للنتائج ... الخ . هذا ، ومن المفضل إعداد هذه الخطط بما يتفق ودورة إعداد الميزانية السنوية ، والتعريف بتخصيص الموارد أو توزيعها على الخدمات بالنسبة للعام القادم . إلا أنه ، في الواقع فعلا ، وعند البدء من الصفر ، فإنه غالبا ما يكون من الأفضل التعامل مع السنة الأولى باعتبارها تجربة للتعلم ، والتسليم بأن الخطط سوف تتعرض للتفصيل والتعديل بشكل جوهري خلال هذه الفترة التي يحاول فيها العاملون اختبار مستوى التفصيل المناسب . ويساعد ذلك على تشجيع المشاركة الإيجابية في عملية التخطيط ، وضمان ظهور الخطط كأدوات عمل حقيقية . ومن الممكن بعد ذلك تطوير الأنشطة العادية عاما بعد عام ، وممارسة نوع من المراقبة الصارمة للإضافات والتغيرات المقترحة خلال فترة الخطة ، وضمان التحول من الإدارة الطارئة إلى التطوير المخطط . إلا أنه من المهم بمكان ألا ينظر إلى عملية التخطيط باعتبارها قالبا جامدا يقف حائلا دون المبادرات ، والأمر الجدير بالاهتمام هنا هو الاعتراف بأنه من الممكن لأي من المهام الجديدة التي تنفذ خلال العام ، أن تحتم التخلي عن مهام أخرى أو تأجيلها ، ما لم يكن النظام ينطوي على تراخ متعمد .



) من الإستراتيجية إلى التنفيذ

المتابعة والتقييم والمراجعة :

من الضروري متابعة التقدم بشكل منتظم ، وذلك لتقييم الأداء على ضوء الأهداف ، ومراجعة الخطط وتعديلها على ضوء النتائج والظروف المتغيرة . ولعملية المتابعة أهميتها الحيوية على جميع المستويات ، لأن إهمالها يؤدي إلى توقف الخطط عن النهوض بوظيفتها كأدوات للعمل . ومن الممكن تنظيم مسئولية المتابعة الشهرية للخطط التنفيذية بحيث تكون في خدمة المديرين من خلال تقارير الإنجاز التي تقدم لكبار المديرين على فترات مناسبة ، لتبرز كل ما يمكن أن يظهر من مشكلات وكل ما يمكن أن يقترح من مراجعات للميزانيات . كذلك ينبغي أن ينطوي النظام على متابعة للاتجاهات البيئية ، ويفضل أن يتم ذلك بأن يُعهد إلى بعض كبار العاملين بمهمة تتبع التطورات الجارية في بعض القطاعات ، وتوعية الزملاء بأية تغيرات أو أية أحداث غير متوقعة لها تأثيرها على الفروض التي قام عليها التخطيط . ويساعد وضع جداول زمنية للمراجعات الفصلية أو نصف السنوية أو السنوية للاتجاهات البيئية ، على ضمان الالتزام بمثل هذه المسئوليات بشكل جاد . كذلك تحتاج الخطة الإستراتيجية نفسها إلى مراجعة سنوية تدفع بها قدما ، حيث تتم مراجعة النتائج والأهداف وتأكيدها ، وتحديد تفصيلات الخطوات التنفيذية للسنوات التالية ، ووضعها ضمن الخطط التنفيذية والميزانيات . وينبغي النظر في إجراء مراجعة شاملة قبل نهاية الخطة الجارية بعام أو عامين .

وتقييم الأداء من المكونات الأساسية للتخطيط الإستراتيجي والإدارة ، كما أن إقرار مؤشرات للأداء ، كوسيلة لقياس الأداء وتقييمه بطريقة منهجية ، من بين الجوانب المهمة لعملية التخطيط . والحاجة إلى التغير عن الأهداف على أسس قابلة للقياس ، أو قادرة على التحول إلى أهداف قابلة للقياس ، قائمة على جميع مستويات التدرج الهرمي من الخطط الإستراتيجية بعيدة المدى إلى الخطط التنفيذية ، كما أن تحديد كيفية تقييم النجاح من الجوانب المهمة في وضع الإستراتيجية . ومن النقاط الجديرة بالاهتمام في هذا الصدد أن دور مؤشرات الأداء يتجاوز حدود المتابعة إلى اتخاذ القرار ، لأن التلقيم المرتد Feedback الذي يتم الحصول عليه يقدم المعلومات اللازمة لعملية المراجعة ، ويؤثر في القرارات المستقبلية الخاصة بتحديد الأهداف . وتطوير الخدمات وتوزيع الموارد . والتقييم والقياس من الموضوعات المركبة التي تتجاوز حدود هذا الدليل الإرشادي ، ونحيل القراء

إلى المطبوعات التخصصية في الموضوع ، وخاصة الدليل المصاحب *، حول قيـــاس الأداء ، الذي أعدته أبوت **Abbott** في هذه السلسلة (أنظر قائمـة القراءات الإضافيـة) .



* تقصد الصادر عن نفس الناشر في نفس السلسلة . (المترجم)

(٦)

الخاتمة – توثيق العملية

إن التشاور مع جميع الأطراف المهتمة من الأمور التي يوصي بها جميع مراحل التخطيط ، وذلك لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ، ودعم مقومات الالتزام بالإستراتيجية الناتجة ، إلا أن الاتصال يتمتع بأهمية خاصة ، عندما تصل مراحل التحليل والتوجيه وإقرار الإستراتيجية إلى نهايتها ، وتصبح المكتبة مهيأة لإحاطة مجتمعها بالنتيجة. وكما أوضحنا في البداية ، فإن إعداد خطة إستراتيجية يمكن أن يخدم عدة أغراض ، كما أنه قد يكون لدى مديري المكتبة الرغبة في تقديم المعلومات بأشكال مختلفة ، تبعا للمتلقي المستهدف . ويشمل المتلقي المحتمل كل من يهمهم أمر المكتبة ممن سبق التحقق منهم ، كالعاملين بالمكتبة ، والقيادات الإدارية للمؤسسة الأم ، والمستفيدين من المكتبة ، والشركاء والمجتمع المهني على سبيل المثال لا الحصر .

ويمكن للعوامل التي ينبغي مراعاتها عند النظر في الشكل الذي يقدم به الناتج النهائي ، أن تشمل تكلفة الإنتاج والتوزيع ، ومدى حساسية المعلومات من الناحية السياسية أو التجارية . ومن بين السبل المحتملة إنتاج نص كامل للتوزيع المقيد داخل المؤسسة (على العاملين بالمكتبة والقيادات الإدارية مثلا) وإنتاج نص موجز للتوزيع على نطاق أوسع ، في شكل مطوية Leeflet أو مقالة في نشرة إخبارية . وينبغي أن نضع في اعتبارنا أنه ليس من الضروري أن يكون الناتج الملموس لعملية التخطيط الإستراتيجي وثيقة موسومة : " بالخطة الإستراتيجية " وإنما ربما كان من الأنسب أن تتخذ شكل التقرير الداخلي أو وثيقة للمناقشة تبين الاتجاهات الإستراتيجية للمكتبة . كذلك يمكن أن تظهر في شكل سلسلة من البيانات Statements المرتبطة ببعضها البعض ، والتي تغطي الأهداف الإستراتيجية ، والسياسات ... الخ . وقد أنفقت عدة مكتبات مبالغ كبيرة في إنتاج مطبوعات تليق بمكانتها ، يشتمل بعضها على إيضاحيات وصور ضوئية ملونة . ومن شأن العرض البرّاق أن يساعد المكتبة على إحداث أثر فعلا ، إلا أنه يمكن أن يثير تساؤلات حول توزيع الموارد الشحيحة .

النص المنشور :

ليست هناك معادلة معيارية ، كما أن نماذج الخطط المنشورة وغير المنشورة تختلف اختلافا بينا في الأسلوب والطول والمحتوى ، حتى بالنسبة للنوعيات المتشابهة من المكتبات . ومهما يكن فإن القائمة التالية تمثل العناصر البؤرية التي أمكن التحقق منها في الخطط الإستراتيجية للمكتبات في القطاع العام .

- بيان الرسالة .
- القوى البيئية .
- الاتجاهات الأساسية أو الضرورات الإستراتيجية .
- الأهداف والإستراتيجيات والخطوات التنفيذية .
- التفسير أو التعقيب المالي .

بالإضافة إلى ما سبق ، فإن الأخرى التي وردت في الوثائق الأكثر تفصيلا تشمل :

- مقدمة المدير .
- الملخص التنفيذي .
- رؤية المستقبل .
- القيم المؤسسية .
- الإستراتيجيات المساندة .
- الملاحق الإحصائية .
- مؤشرات الأداء .
- مراجعة التطورات حتى تاريخه .
- قائمة بالمصطلحات التقنية .

ويختلف مستوى التفصيل اختلافا شاسعا ، وكذلك اختيار عناوين الفصول التي تتجمع تحتها الأهداف والإستراتيجيات ، وإن كانت العناوين الشائعة في الاستعمال تشمل : المقتنيات ، والخدمات ، والتعاون ، والحيز والعاملين ، والتقنيات ، والتنظيم ، ومما يدعو للعجب قلة المكتبات التي ارتأت استعمال فئات المستفيدين كأساس للتوجيه الأولي . وهناك بعض المكتبات التي تسجل ملخصا لتحليل أوجه القوة ومواطن الضعف والفرص والتحديات SWOT الخاصة بها ، كقسم مستقل ، في حين تسجل مكتبات أخرى هذه المعلومات في الفصل المتصل بها ، اعتمادا على صيغة موحدة للأهداف والموقف الراهن والإستراتيجيات .

وغالبا ما يرد بالتصدير أو المقدمة ملخص لعملية التخطيط ، ويعد ذلك السبيل المفضل لبيان مدى شمول العملية التي تم إنجازها ، كما يضيف وزنا للاقتراحات يفوق ما يمكن أن يحققه تسجيل بيان مفصل بالفروض التي قام عليها التخطيط .

ومن النقاط الجديرة بالنظر لجعل وثيقة الخطة مفيدة ويمكن التآلف معها :

- تجنب إرهاقها بالتفصيلات (كالبيانات التي تجمعت في تحليل البيئة مثلا) .
- الحرص على الإشارة إلى رسالة المؤسسة الأم وأهدافها .
- إشراك عدة أشخاص في إعداد المسودات والتدقيق ، وترك مهمة التحرير النهائي لشخص واحد فقط .
- الحد قدر الإمكان من استعمال اللغة التقنية والمصطلحات الخاصة والأسماء الاستهلالية .
- استعمال الرسوم البيانية بدلا من الجداول لتوضيح الاتجاهات في الإفادة والإنفاق ...الخ.
- أن يكون للخطة عنوان ، ويمكن بذلك أن يكون عبارة من بيان الرسالة أو الرؤيا .
- التأكد من أن النص المخصص للاستعمال من جانب العاملين بالمكتبة يظل مسطحا عند فتحه !

الموجز الإرشادي للتخطيط :

في الوقت الذي يفضل فيه اقتصار الوثيقة الرسمية على النقاط الأساسية دون غيرها ، فإنه من المهم بمكان ألا نبدد معلومات الخلفية التي تجمعت أثناء تحليل الموقف ، فربما تدعو الحاجة إليها للأغراض المرجعية ، كما أنها يمكن أن تفيد كنقطة انطلاق لما يأتي بعد ذلك من مراجعات ، سواء بناء على محتواها أو كسجل للعملية التي تم تبنيها . فعادة ما تتراكم كميات كبيرة من المعطيات في أثناء عملية التخطيط الإستراتيجي ، حيث تشمل هذه المواد نتائج الدراسات الوصفية التحليلية للإنتاج الفكري ، وبحوث السوق ، وتحليل البيانات ، فضلا عن الخيارات الإستراتيجية التي أسفرت عنها جلسات قدح الذهن ، والتي قد لا تظهر في الخطة النهائية . ولا بأس من تجميع هذه الأعمال والاحتفاظ بها مركزيا ، كوسيلة لتوثيق العملية ، وكذلك لتسجيل إسهامات العاملين الذين شاركوا فيها . كذلك ينبغي أن تشمل التغطية أيضا المعلومات الخاصة بالمنهج المتبع (كما تمثلها التوجيهات الصادرة للعاملين ، والملخصات التي أعدت للمتحدثين الخارجيين ، والأخبار وتقارير المتابعة التي توزع في النشرات الإخبارية الداخلية) ويمكن لكل ذلك مجتمعا أن

يشكل فعلا موجزا إرشاديا عمليا للتخطيط ، يمكن أن يستخدم كدليل قيم لعمليـــات التخطيـــط التي تتم في المستقبل .

الخلاصة :

لقد استخدمت أساليب التخطيط الإستراتيجي فعلا في كثير من المكتبات فـــي شـــتى أنحاء العالم ، وحققت نتائج ناجحة . وتتطلب البيئة سريعة التغير إدارة إســـتراتيجية فعالـــة لضمان البقاء ومواجهة التحديات في القرن الحادي والعشرين . وننصح مديـــري المكتبـــات بامتلاك ناصية المفاهيم الأساسية والأدوات العملية ، وأن يعطوا إقـــرار أســـاليب التخطيـــط المنهجية أولوية مرتفعة في مؤسساتهم . كما نوصي أيضا بإتباع أسلوب استشاري مكتمـــل المقومات ، فضلاً عن ضرورة تخصيص وقت كاف لكل من الخطط الإســـتراتيجية والخطـــط التنفيذية . وعلى الرغم من حاجة العمل في الدورة الأولي للتخطيط إلى الصبر والمثـــابرة ، فإن المكافأة عادة ما تكون واضحة ، كما أن عائد إشراك الجميع في العملية عادة ما يتضـــح بسرعة مذهلة .



(٧)
قراءات إضافية

هناك العديد من المطبوعات التي تتناول إستراتيجيات المؤسسات ، والإدارة الإستراتيجية ، والتخطيط الإستراتيجي ، بما في ذلك رصيد متنام من الإنتاج الفكري حول هذه الموضوعات في قطاع المكتبات . ونقدم المقترحات التالية للقراءات الإضافية كنماذج مختارة من الأعمال التي تغطي الموضوعات التي عرضنا لها في الأقسام السابقة .

الإدارة الإستراتيجية :

Johnson, G. and Scholes, K.: *Exploring corporate strategy; text and cases.* 3rd ed. New York, London, Prentice Hall, 1993.

كتاب دراسي أساسي (٧٣٠ صفحة) يستعمل الآن في كثير من مدارس إدارة الأعمال ، روعيت في تأليفه ظروف كل من المدير الفعلي والمدير المحتمل ، ويجمع بين النظرية والبحث ، مع إيضاحيات حقيقية لتطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات البريطانية .

Bowman, Cliff.: *The essence of strategic management.* New York, London, Prentice Hall, 1990.

مقدمة موجزة (١٥٠ صفحة) تلخص أهم المفاهيم والأساليب بالنسبة للمديرين الممارسين ، وتشتمل على نماذج مستقاة من المطبوعات الأخرى ، كما تشتمل أيضا على دراسة حالة تتخلل صفحات الكتاب .

Mintzberg, H. and Quinn, J. B.: *The strategy process; concepts and context.* Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall International, 1992.

مجموعة متنوعة شيقة لحوالي خمسين من مقالات الدوريات ومقتطفات الكتب ، تجمع معا الإسهامات الجذرية لمعظم " أساطين " الإستراتيجية ، وقدمت مصحوبة بتعليقات رابطة بقلم المؤلفين (اللذين قدمت أعمالهم المنشورة أيضا) .

Pascale, R. T. and Athos, A. G.: ***The art of Japanese management.*** **London, Penguin Books, 1982 (1986).**

يقدم نموذج حروف الإس السبعة V S ، كإطار لمقارنة ومقابلة فلسفات الإدارة الشرقية والغربية ، مجسدة في شركتي ماتسوشيتا Mastsushita و آ تي تي ITT ، ويخلص إلى أن الربط بين الهدف والإستراتيجية والقيم الإنسانية هو " السلاح السري " لارتفاع مستوى أداء الشركات .

Hamel, G. and Prahalad, C. K.: ***Strategic intent. Harvard Business Review*****, 1989, 67 (3) pp. 63 - 76.**

يرى أن السمة المميزة للإدارة الإستراتيجية اليابانية هي ، " دعم " الموارد لتحقيق الأهداف التي تبدو مستحيلة ، لا الحد من الطموحات أو تقليصها لكي تضاهي القدرات الحالية ، هذا بالإضافة إلى وضوح الغايات والمرونة في سبل بلوغها .

التعبير عن الرسالة :

Hooley, G. J., Cax, A. J. and Adams, A.: Our five year mission; to boldly go where no man has been before ... ***journal of marketing management*** **, 1992, 8, pp. 35 - 48.**

يراجع الإنتاج الفكري حول الطموحات و الغايات , ويقدم نتائج البحث في موضوع محتوى بيانات الأعراب و صياغتها واستخدامها و تأثيرها ، في كل من القطاعين العام و الخاص ، مع توجيه الأنتباة نحو تحول جوهري في توجيه التركيز، بعيدا عن القصد الإستراتيجي (أو الرؤية) بعيدا المدى إلى التنفيذية متوسطة المدى، في بلوغ المقاصد الإستراتيجية طويلة المدى .

العوامل الحاسمة للنجاح :

Hardaker, M. and Ward, B. K.: How to make a team work. ***Harvard Business review*****, 1987, 65, (6) pp. 112 - 117.**

يغطى تطور صيغ الإعراب عن الطموحات و التحقق من العوامل الحاسمة للنجاح ، ويفصل في معايير هذه العوامل ، ثم يسجل النقاط الأساسية أو الخطوط العريضة لإحدى طرق التحقق من أكثر العمليات حسما في إدارة الأعمال كما يحدد طبيعة التعديل اللازم ، و يسجل المقاييس المناسبة.

تتابعات الأحداث (السيناريوهات)

Whack, P. Scenarios: uncharted waters ahead. *Harvard business review*, 1985, 63 (5) pp. 73 - 89.

يصف استخدام أسلوب وضع تتابع الأحداث بشركة شل الهولندية الملكية Royal Dutch Shell في مطلع سبعينيات القرن العشرين ، فيما أصبح يعد أفضل عرض لهذا الأسلوب ، و يركز على الحاجة إلى الجمع بين تحليل البيانات و التفكير المتعمق و إصدار الأحكام .

Wack, P.: Scenarios., shooting the rapids. *Harvard business review*, 1985, 63 (6) pp. 139 - 150.

يواصل وصف الخبرة المكتسبة بشركة شل ، و يرى أن أسلوب تحليل تتابع الأحداث يتحدى الفروض الإدارية ، ويقدم صورة أكثر وضوحا للمستقبل ، كما يساعد على أيجاد خيارات إستراتيجية حقيقية .

التقييم:

Parasuraman, a., Zeithanl, V. A. and Berry, L. L. A.: Conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 1985, 49 (fall) pp. 41 - 50.

يسجل الخطوط العريضة للبحوث الأساسية التي أدت إلى تطوير نموذج PZB SERVQUAL الذي يقدم إطار من عشرة أبعاد تقييمية أو معايير لتقدير توقعات المستفيدين و تصوراتهم لنوعية الخدمات .

تخطيط المكتبات :

Riggs, D.E.: *Strategic planning for library manager*. Phoenix, Oryx Press, 1984.

الكتاب الدراسي الرائد في مجال المكتبات ، موجة في الأساس لكبار المديرين و الطلبة ، و قد تقادم الآن إلى حد ما ، بانصرافه عن أسلوب التنظيم من أدنى إلى أعلى، و اهتمامه الحريص بأسلوب ربط الميزانية بالبرمجة و التخطيط - Planning - Programming Budgeting System . (PPBS) . و مازال هذا الكتاب مفيدا لتغطيته لوظائف السياسات و أنواعها ، و قوائم المراجعة الخاصة بتقييم الإستراتيجيات و النظر في البدائل .

Jacob, M. E. L.: *Strategic planning; a how - to - do - it manual for librarians*. New York, Neal Schuman, 1990.

موجز إرشادي (١٢٠ صفحة) يشتمل على النصائح العلمية و المعلومات ، فضلا عن قوائم المراجعة و النماذج التطبيقية و الأمثلة المستقاة من ممارسات المكتبات في الولايات المتحدة الأمريكية. كذلك يشتمل على عينات من تتابعات الأحداث (من كل من جمعية صناعة المعلومات Association information industry و مراكز الحاسبات المكتبية على الخط المباشر OCLC) فضلا عن نماذج خدمات القيمة المضافة .

Asantewa, D.: *Strategic planning basics for special libraries*. Washington, D. C., Special Libraries Association, 1992.

دليل عملي (٦٠ صفحة) لكيفية تنظيم و وضع و إدارة الخطة الإستراتيجية، يغطي تكوين فريق التخطيط و مسئولياته ، و تحليل الموقف و طرق الدراسة الوصفية التحليلية ، و صياغة الغايات والطموحات والأهداف و السياسات و القواعد و الإجراءات ، واستخدام الميزانية كأداة للتخطيط ، و يختتم بمثال تطبيقي على مكتبة افتراضية .

Jurow, S. and Webster, D.: Building new futures for research libraries. *Journal of Library Administration*, 1991, 14 (2) pp. 5 - 19.

مراجعة علمية لمفاهيم التخطيط الإستراتيجي ، و وصف للبرنامج الذي وضعه مركز دراسات الإدارة بجمعية مكتبات البحث ، بالولايات المتحدة الأمريكية ، الذي يشتمل على استخدام الأدوات الحاسمة (تتابعات الأحداث و قطاع النتائج الأساسية) .

Butter, M. and Davis, H.: Strategic planning as a catalyst for change in the 1990 *College & Research L Libraries*, 1992, 53 (5) PP. 393 - 403.

يقدم دراسة وصفية تحليلية للإنتاج الفكري في مجال تخطيط المكتبات ، ثم يتناول بعد ذلك و بشكل مفصل أهمية الإدارة الإستراتيجية و مزاياها بالنسبة للمكتبات الأكاديمية ، و يستأنس بالخبرات الحديثة المكتسبة في مكتبات جامعة متشجان ، جامعة ألباني ، و جامعة الولاية بنيويورك .

Birdsall, D.G. and Hensley, O.D.A.: new strategic planning model for academic libraries *College & Research Libraries*, 1994, 55 (2) pp.149 - 159.

يصف نموذجا من ست مراحل ، يختلف عن غيره من الأساليب بتركيزه على إشراك ممثلي قطاعات التأثير في فريق التخطيط ، و تأكيد قبول البرنامج من جانب الشركاء و مجتمع المستفيدين بكل فئاتهم ، وضمان تبنى الخطة بشكل منهجي على خمس مراحل .

الإعراب عن الغايات في المكتبات :

Wilson, P.: Mission and information; what business are we in ? *Journal of Academic Librarianship*, 1988, 14 (2) pp. 82 - 86 .

يناقش القضية الأساسية لمهام المكتبة الجامعية ومجال نشاطها ، ويروي أن " مجال المعلومات " متسع جدا ومن الصعب تعريفه ، ويخلص إلى أن أهم وظيفة للمكتبة الأكاديمية هي " تيسير الحصول على المعرفة وإنتاجية المعرفة " .

Brophy, P.: The mission of the academic library . *British Journal of Academic Librarianship*, 1991, 6 (3) pp. 135 - 147.

يناقش مفهوم الغاية أو الرسالة مع التركيز على الإنتاج الفكري في كل من إدارة الأعمال والمكتبات ، ويسجل نتائج دراسة للمكتبات الأكاديمية في بريطانيا ، ويلاحظ أن صيغ الإعراب عادة ما تركز على مجال العمل الذي نحن فيه (الأهداف) وكيف نقوم بإنجاز الأعمال (القيم) مع تشابه عام في المحتوى واختلاف في نقاط التركيز (مثل بناء المجموعات ، وإتاحة فرص الوصول إلى أوعية المعلومات ، ومهارات المعلومات) .

دراسات الحالة :

المكتبات العامة :

Library and Information Services Council: Working Group on Public Library Objectives. *Setting objectives for public library services; a manual of public library objectives* . London, HMSO, 1991 (Library Information Series No. 19)

يقدم بيانا بغايات ومرامي الخدمة المكتبية العامة في بريطانيا ، يمكن للسلطات المحلية تعديله لكي يتفق وظروفها المحلية ، كما يقدم أيضا " الأنشطة الرئيسية " الأربعة عشر ،

اللازمة لمعاونة المكتبات في تحديد أولويات خدماتها ، ووضع السياسة ، وتحديد الأهـداف التنفيذية . كذلك يشتمل على فصول عن البيئة الخارجية ، وسياق التخطيط ومصطلحاتـه ، وإطار من الأسئلة الخاصة بالتقييم الذاتي ، وعملية رسم الأهداف . ويلخص الملحق خمس دراسات حالة ، تمثل مختلف أنواع سلطات المكتبات العامة .

Ruse, D.: Minding our own business; the berkshire experience of business planning. *Public Library Journal*, 1990, 5 (6) pp. 147 , 149 , 151 - 152 .

يسجل الخطوط العريضة لإطار التخطيط لمكتبة مقاطعة بركشاير ، والذي يشتمل على بيـان بالطموحات ، وخطة متوسطة طولها ثلاث سنوات ، والأهداف الإستراتيجية السنوية والخطط التنفيذية ، كما يناقش بنية الخطط التنفيذية ، ومزايا وعيوب الطريقة المتبعة .

Allen, L.: Strategic planning for libraries; a convergence of library and research. *International Journal of Information and Library Research*, 1989, 1 (3) pp. 197 - 212.

يناقش استخدام منهج سوفت سيستمز **Soft Systems Methodology** كإطار للتخطيـط الإستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات بغرب استراليا ، وهي مكتبة عامة على مسـتوى الولاية . وهذا المنهج وسيلة للحث على التفكير الحر المرن وتجنب الإرشادات الجـاهزة ، ويتتبع العملية برمتها بـدءا مـن إعـداد بيـان الطموحـات ، والأهـداف المؤسسـية ، والإستراتيجيات الخاصة بتحديد البرنامج وتقييمه ، كما يقدم أمثلة للنماذج المستخدمة فـي توثيق العملية .

المكتبات الوطنية :

Donlon, P. and Line, M.: Strategic planning in national libraries. *Alexandria*, 1992, 4 (2) pp. 83 - 94.

يحدد الجوانب المتميزة للتخطيط للمكتبات الوطنية ، بما فـي ذلـك المؤشـرات الحكوميـة والمسئوليات الدولية ، وتنوع فئات المستفيدين ، كما يناقش الأمثلة المنشورة ، مع اهتمـام خاص بالمكتبة الوطنية لأيرلندا .

المكتبات الأكاديمية :

Association of Research Libraries. Office of Management Service:: Systems and Procedures Exchange Center . *Strategic plans in ARL libraries.* Washington, D. C., ARL, 1989 (SPEC Kit 158) .

إعادة نشر لوثائق التخطيط المبدئية الناشئة في ثلاث مؤسسات ، فضلا عن مقتطفات من الخطط الإستراتيجية (تشمل بيانات التعبير عن القيم) وذلك من مكتبة الكونجرس ومعهد ماسوشستس للتقانة MIT وجامعة ولاية أوهايو، ومن الخطط التنفيذية من جامعة كاليفورنيا بسان دييجو . وتشتمل وثيقة معهد ماسوشستس للتقانة على مقارنات ببعض المؤسسات المناظرة .

Ensor, P. Et al.: Strategic planning in an academic library. *Library Administration & Management,* 1988, 2 (3) pp. 145 - 150.

يفصل في وصف الجوانب الخاصة بتجميع البيانات والصياغة في عملية التخطيط الإستراتيجي ، المتبعة في مكتبات جامعة ولاية إنديانا ، وما أعقب ذلك من النظر في الوثيقة في سياق إعادة المكتبة للنظر في الموقف ، ويقدم الاستبيان الكامل المستخدم في إجراء المقابلات مع هيئة التدريس كملحق .

Baker, S. M.: Strategic planning for libraries in the electronic age. *IATUL Quarterly*, 1989, 3 (4) pp. 200 - 206.

يصف طريقة التخطيط من أعلى إلى أدنى Top-Down المتبعة في معهد ماسوشستس للتقانة MIT وما انتهت إليه من نتائج ، كما يعيد نشر بيان مفصل بالرؤية الجديدة لمكتبات المعهد .

Gratch, B. and Wood E.: Strategic planning implementation and first - year appraisal. *Journal of Academic Librarianship*, 1991, 17 (1) pp. 10 - 15.

يصف عملية التخطيط الإستراتيجي التي تبنتها مكتبات جامعة الولاية في باولنج جرين Bowling Green بأوهايو ، مع تغطية شاملة للأحداث التي تلت الانتهاء من الوثيقة ، والنصائح التي تحول الخطة إلى أداة عملية فعالة .

Lee, S.: Organizational change in the Harvard College Library; a continued struggle for redefinition and renewal : *Academic Librarianship*, 1993, 19, (4) pp. 225 - 230 .

يناقش عملية التخطيط الإستراتيجي التي بدأت بمكتبة جامعة هارفارد ، ويركز على ثمانية عوامل أساسية ، لا غنى عنها لتحقيق نتائج فعالة ، كما يعيد نشر بيان التعبير عن رؤية المكتبة (٤٠٠ كلمة) كما يشير أيضا إلى بيان تكميلي للقيم التنظيمية .

التسويق :

Morgan, P. and Noble, S.: Marketing library and information services in the'90s. *Australian Library Journal*, 1992, 41 (4) pp. 283 - 292.

يسجل الخطوط العريضة للخطوات العملية لتسويق الخدمات ، من تحليل الموقف ، وتحديد الأهداف ، إلى إجراءات المتابعة والتقييم ، مع التركيز على مبادئ التقسيم إلى فئات وتحديد المواقف ، ويرى أن احتياجات المستفيدين من المكتبات متنوعة إلى الحد الذي لا يمكن معه النظر إليهم كفئة واحدة .

Holman, K. and Hamilton, B.: The Study Information Point; a marketing plan. *Public Library Journal*, 1992, 7 (3) pp. 82 - 85.

يقدم نصا مركزا للخطة الخاصة بوحدة معلومات ساندي في بدفورد شاير ، لتوضيح تطبيق أساليب الإدارة الإستراتيجية للأعمال في القطاع العام . وينظر إلى هذه الوحدة باعتبارها خدمة ريادية ، كذلك باعتبارها وسيلة تسويق لمجلس المقاطعة .

Coote, H.: *How to market your library service effectively*. London, ASLIB, 1994.

دليل عملي يقدم المفاهيم والأساليب الأساسية ، ويشتمل على أقسام حول الكيان المؤسسي ، والاتصال الفعال والعلاقة بوسائل الإعلام ، بالإضافة إلى أربع دراسات حالة قصيرة ، توضح كيفية مواجهة مختلف المكتبات ووحدات المعلومات لقضايا التسويق .

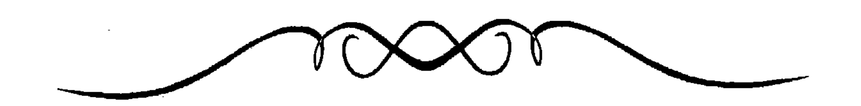
التقييم :

Lancaster, F. W.: *If you want to evaluate your library* ... 2nd ed. London , Library Association , 1993 .

دليل شامل (٣٥٠ صفحة) لاختيار طرق تقييم ما تقدمه المكتبات ومراكز المعلومات من خدمات ، موضح بأمثلة من الاستبيانات والنماذج المستخدمة في المكتبات الأمريكية . ويعطي تقييم المقتنيات ، والبحث في مراصد البيانات والرد على الأسئلة المرجعية ، وتدريب المستفيدين ، بالإضافة إلى النظر في دراسات فعالية التكلفة وعائد التكلفة ، والجهود المستمرة لضبط الجودة .

Abbott, C.: *Performance measurement in library and information services*, London, ASLIB, 1994.

دليل عملي شامل ، يشرح أهداف ومنافع الأداء ، ويجلي غموض المصطلحات ، ويقدم قائمة شاملة بمختلف أنواع مؤشرات الأداء بالنسبة لثلاث عشرة من الوظائف العامة للمكتبات .







كتيبات أسليب للمعرفة

محررة السلسلة الأجنبية : سيلفيا ب. ويب
محرر السلسلة العربية : الدكتور شوقي سالم

سلسلة موجزة من الكتيبات العملية تتعامل مع الموضوعات التي تهم أو تشغل فكر من يشتغلون أو يقومون بالتدريس في مجال المكتبات وخدمات المعلومات. أعدت هذه السلسلة بواسطة كتّاب من ذوي الخبرة والمهارة في هذا المجال. تتبنى مجموعة كتيبات أسليب تقديم "المعرفة" التي تستند إلى الخبرة العملية الجيدة الحالية التي ثبت جدوى استخدامها في العمل.

عناوين أخرى في هذه السلسلة

- تخطيط خدمات المكتبات والمعلومات
- كيف تُسوِّق خدمات مكتبتك بفعالية
- الرسوم على خدمات المكتبات والمعلومات
- البريد الإلكتروني للمكتبيين
- الطريق إلى الميكنة
- بناء المكانز : دليل عملي
- إدارة ميكنة المكتبات
- كيف تخطط وتنفذ نقل المكتبة
- مجتمع المعلومات
- هذه هي تقنية المعلومات
- إنشاء شبكة معلومات محلية
- الأقراص الليزرة: كيفية إعداد محطة العمل
- تصميم تفاعل البحث على الخط المباشر
- المعلومات القانونية: ما هي وأين تجدها
- الطريق إلي الأقراص الليزرة والبحث على الخط المباشر
- دليل التخطيط الإستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات
- دليل المكتبات المتخصصة وأنشطة المعلومات
- إعداد دليل لخدمات المكتبة ومراكز المعلومات
- الإدارة النوعية : مقدمه لمدراء المكتبات ومراكز المعلومات
- إدارة المسلسلات والدوريات : دليل عملي
- معيار الأداء في خدمات المكتبات والمعلومات
- التخطيط الاستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات

كتيبات أسليب للمعرفة

محررة السلسلة الأجنبية : سيلفيا ب. ويب
محرر السلسلة العربية : الدكتور شوقي سالم

سلسلة موجزة من الكتيبات العملية تتعامل مع الموضوعات التي تهم أو تشغل فكر من يشتغلون أو يقومون بالتدريس في مجال المكتبات وخدمات المعلومات. أعدت هذه السلسلة بواسطة كتاب من ذوي الخبرة والمهارة في هذا المجال. تتبنى مجموعة كتيبات أسليب تقديم "المعرفة" التي تستند إلى الخبرة العملية الجيدة الحالية التي ثبت جدوى استخدامها في العمل.

عناوين أخرى في هذه السلسلة

- تخطيط خدمات المكتبات والمعلومات
- كيف تُسوِّق خدمات مكتبتك بفعالية
- الرسوم على خدمات المكتبات والمعلومات
- البريد الإلكتروني للمكتبيين
- الطريق إلى الميكنة
- بناء المكانز : دليل عملي
- إدارة ميكنة المكتبات
- كيف تخطط وتنفذ نقل المكتبة
- مجتمع المعلومات
- هذه هي تقنية المعلومات
- إنشاء شبكة معلومات محلية
- الأقراص المليزرة : كيفية إعداد محطة العمل
- تصميم تفاعل البحث على الخط المباشر
- المعلومات القانونية : ما هي وأين تجدها
- الطريق إلى الأقراص المليزرة والبحث على الخط المباشر
- دليل التخطيط الاستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات
- دليل المكتبات المتخصصة وأنشطة المعلومات
- إعداد دليل لخدمات المكتبة ومراكز المعلومات
- الإدارة النوعية : مقدمة لمديري المكتبات ومراكز المعلومات
- إدارة السلسلات والدوريات : دليل عملي
- معيار الأداء في خدمات المكتبات والمعلومات
- التخطيط الاستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات

